

ALEXANDRA MAFRA DE ORLEANS BASTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – O CASO ESCOLA DE
MÚSICA RAFAEL BASTOS**

FLORIANÓPOLIS
2010

ALEXANDRA MAFRA DE ORLEANS BASTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – O CASO ESCOLA DE
MÚSICA RAFAEL BASTOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, área de concentração em
Planejamento Estratégico.

Orientador: Professor Dr. Rudimar Antunes
da Rocha

FLORIANÓPOLIS
2010

ALEXANDRA MAFRA DE ORLEANS BASTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – O CASO ESCOLA DE
MÚSICA RAFAEL BASTOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, área de concentração em
Planejamento Estratégico.

Florianópolis, de de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rudimar Antunes da Rocha

Mauricio Fernandes Pereira

João Benjamim da Cruz Junior

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, Senhor da minha vida e quem possibilitou que tudo acontecesse.

“Porque dEle, e por meio dEle, e para Ele são todas as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente. Amém” Rm. 11:36.

Agradeço também ao meu marido, meu grande amor, que sempre me apoiou, e não hesitou em me encorajar e dar forças nos momentos de dificuldades.

“As muitas águas não poderiam apagar o amor, nem os rios afogá-lo; ainda que alguém desse todos os bens da sua casa pelo amor, seria de todo desprezado” Ct. 8:7.

Não poderia esquecer meu querido amigo Rodrigo, por sua colaboração com informações importantes pra a realização deste trabalho e seu suporte em minhas ausências na escola. Tão importantes também foram minhas amáveis amigas Regina e Débora, por sua dedicação e amor por minha vida, Deus sabe o quanto amo estes irmãos.

“Em todo tempo ama o amigo, e na angústia se faz o irmão” Pv. 17:17.

Também agradeço aos meus pais, Edison e Nilzete, por seu carinho e dedicação em proporcionar sempre o melhor para seus filhos, eles fizeram toda a diferença para o término desta etapa de minha vida.

“Filho meu, ouve o ensino de teu pai, e não deixes a instrução de tua mãe. Porque serão diadema de graça para tua cabeça e colares para o teu pescoço” Pv. 1:8,9.

Finalmente, a todos os familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

BASTOS, Alexandra Mafra de Orleans. **Planejamento estratégico: o caso Escola de Música Rafael Bastos.** Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Este trabalho tem como tema o processo de planejamento estratégico. Seu objetivo geral é de elaborar um plano estratégico para a Escola de Música Rafael Bastos, que compreenderá o período de agosto de 2010 à julho de 2011. O plano desenvolvido teve como embasamento teórico, o modelo proposto por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001). Estes autores sugerem a análise do ambiente, a definição do negócio, missão, visão e princípios da organização, bem como a apresentação dos objetivos, estratégias e planos de ação. Por meio de um estudo de caso, a metodologia foi predominantemente qualitativa, tendo sido utilizados como técnica de pesquisa principalmente a observação participante, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Assim, foi feita a análise do ambiente com o propósito de levantar as oportunidades e ameaças oferecidas à organização, bem como suas forças e fraquezas. A análise permitiu traçar o plano estratégico para esta empresa, visando seu crescimento e rentabilidade. O processo de planejamento estratégico para a Escola de Música Rafael Bastos foi avaliado como muito importante para a empresa, pois considera-se que esta ferramenta seja essencial para o crescimento da organização.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, planejamento estratégico, Escola de Música Rafael Bastos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formulário de identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes	46
Figura 2 - Formulário de estabelecimento de oportunidades e ameaças	49
Figura 3 – Gráfico Radar	51
Figura 4 – Gráfico de aproveitamento geral das salas	70
Figura 5 – Gráfico de aproveitamento geral das salas por tipo de aula	70
Figura 6 – Gráfico de aproveitamento das salas em grupo	71
Figura 7 – Organograma da EMRB	73
Figura 8 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica sexo	75
Figura 9 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica cursos	76
Figura 10 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica faixa etária	77
Figura 11 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica região que mora	78
Figura 12 – Gráfico apresentando a porcentagem de escolas por número de alunos	80
Figura 13 – Gráfico demonstrando o resultado final do faturamento de maio	94
Figura 14 – Gráfico Radar com a análise	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos principais processos de planejamento quanto à sua finalidade	25
Quadro 2 – Postura Estratégica	29
Quadro 3 – Disciplinas de valor	31
Quadro 4 – Diferentes disciplinas de valor pedem diferentes competências	32
Quadro 5 - Tendências para o século XXI	42
Quadro 6 - Exemplo de variáveis e indicadores	48
Quadro 7 - Categorias para avaliação interna	50
Quadro 8 – Localização das Zonas	50
Quadro 9 - Tabela para construção do Gráfico-radar	52
Quadro 10 – Análise de impacto e retorno das estratégias	57
Quadro 11 - Dados e critérios analisados nos concorrentes	81
Quadro 12 – Análise Geral dos dados levantados dos concorrentes	82
Quadro 13 – Quadro com diagnóstico externo	84
Quadro 14 – Quadro com diagnóstico externo	85
Quadro 15 – Quadro com diagnóstico externo	86
Quadro 16 – Quadro com diagnóstico externo	87
Quadro 17 – Quadro com diagnóstico externo	88
Quadro 18 – Quadro com diagnóstico externo	89
Quadro 19 – Quadro com diagnóstico externo	90
Quadro 20 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 1	105
Quadro 21 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 2	106
Quadro 22 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 3	106
Quadro 23 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 4	107
Quadro 24 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 5	107
Quadro 25 – Levantamento de dados da Escola Academia de Música Moderna	117
Quadro 26 - Levantamento de dados da Escola Compasso	118
Quadro 27 – Levantamento de dados da Escola Opus Espaço Cultural	119
Quadro 28 – Levantamento de dados da Escola ABC da Música .	120
Quadro 29 – Levantamento de dados da Escola Allegro Vivace ..	121
Quadro 30 – Levantamento de dados da Escola Sol da Terra	122
Quadro 31 – Levantamento de dados da Escola Sol Maior	123
Quadro 32 – Levantamento de dados da Escola de Música Rafael Bastos	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios para conceituar o porte da empresa	68
Tabela 2: Capacidade por sala de aula	69
Tabela 3: Número de escolas de música e alunos por Estado	79
Tabela 4: Crescimento por número de alunos	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	13
1.2 Relevância da Pesquisa	13
1.3 Estrutura do Trabalho	14
 2 REVISÃO DA LITERATURA	 16
2.1 A Administração	16
2.2 As Funções Administrativas	18
2.3 O Planejamento	23
2.4 A Estratégia	26
2.5 Gestão Estratégica	32
2.6 Planejamento Estratégico	34
2.6.1 Definir o Negócio da empresa	36
2.6.2 Identificar a Missão	38
2.6.3 Identificar e Explicitar os Princípios	40
2.6.4 Análise do Ambiente	40
2.6.5 Definir a Visão da empresa	53
2.6.6 Definir os Objetivos da empresa	54
2.6.7 Formular Estratégias competitivas	56
2.6.8 Planos de Ação, Divulgação, Implementação e Acompanhamento	57
2.7 História da educação musical no Brasil e seu reflexo em instituições particulares deste setor	58
 3 METODOLOGIA	 61
3.1 Delineamento da pesquisa	61
3.2 Definição da área ou população-alvo do estudo	61
3.3 Estudo de caso como estratégia da pesquisa	62
3.4 Coleta de dados e sua análise	62
3.5 Limitações da pesquisa	64
 4 EMRB: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E SITUAÇÃO ATUAL	 65
4.1 Informações gerais sobre a organização	67
4.2 Estrutura Física	69
4.3 Estrutura Organizacional	71
 5 ANÁLISE AMBIENTAL	 74
5.1 Clientes	74

5.2 Concorrentes	78
5.3 Cenários	83
5.4 Diagnóstico Interno	91
 6 O PLANO ESTRATÉGICO	 97
6.1 Definição do Negócio	97
6.2 Identificação da Missão	98
6.3 Identificação e Explicitação dos Princípios	98
6.4 Definição da Visão	99
6.5 Definição dos Objetivos	99
6.6 Formulação das Estratégias	100
6.7 Plano de Ação, Divulgação, Implementação e Acompanhamento	105
 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 110
 REFERÊNCIAS	 112
 APÊNDICES	 116

1 INTRODUÇÃO

Vamos retornar ao tempo! É notório que o período que abrangeu a Antiguidade Clássica permitiu, por meio de seus grandes feitos, muitas lições para as civilizações de épocas que se sucederam. Imagine as majestosas obras que compõem a lista das maravilhas do mundo antigo, a Grande Pirâmide de Gizé, os Jardins Suspensos da Babilônia, a Estátua de Zeus em Olímpia, o Templo de Artemis em Éfeso, o Mausoléu de Halicarnasso, o Colosso de Rodes e o Farol de Alexandria. Foram obras incríveis e que por isto deixaram sua marca na história da humanidade.

Destas sete maravilhas, a pirâmide de Gizé - que curiosamente é a mais antiga delas - é a única que ainda persiste praticamente intacta. Este grande projeto construído pelo homem há mais de 4500 anos só foi superado no final do século XIX, com a construção da Torre Eiffel. Ainda hoje, arquitetos criam teorias para explicar como estas pirâmides do Egito foram erguidas, devido à precisão desta obra com o uso de ferramentas rudimentares, como martelos, talhadeiras, cordas e alavancas. Pressupõem-se que para sua plena execução os egípcios se utilizaram de diversas formas de planejamento, para que nada fugisse ao seu controle.

Similarmente sobre a grande Muralha da China, excetuando-se seu propósito militar, mas ressaltando o seu plano de construção. Esta obra perdurou várias dinastias, e seu conjunto é tão grandioso que ela é a única obra humana que pode ser vista do espaço a olho nu.

Como conceber estes engenhos humanos sem um plano de execução? Foram grandes obras, que remetem nosso pensamento à associá-los com uma liderança munida de um bom planejamento. Por este motivo, supõe-se que esta ferramenta administrativa que hoje é utilizada de forma bem estruturada, também tenha atuado em civilizações passadas para que se alcançasse o sucesso de seus empreendimentos.

Hoje, a ênfase ao uso do planejamento é apresentada pela ciência da administração, mas ela pode ser encarada não só como uma ferramenta estruturada para organizações, mas como um processo para se agir nas mais diversas situações.

O pensador John L. Beckley (2010) imprimiu sua marca em diversas dissertações sobre planejamento, com sua famosa frase “a maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar”. É interessante perceber, como este dito pode ser observado em

momentos simples do cotidiano. O ser humano tem um potencial imenso para sonhar, seja com um bem material, forma física, carreira, família, dentre outras coisas. Todavia é muito freqüente encontrar pessoas que se distanciam de seu sonho, não por desistirem dele, mas, por não projetarem suas ações para alcançá-lo.

O planejamento está presente em todas as áreas da vida, desde a mentalização rápida do caminho que se irá percorrer de casa ao trabalho, até situações complexas, que provocam mudanças consideráveis, como a chegada de um filho, por exemplo. Fugir do planejamento é ficar sujeito às surpresas desagradáveis.

Mas o uso do planejamento não se restringe às ações individuais. O planejamento foi incorporado aos mais diversos segmentos da sociedade - governo, igreja, organizações lucrativas e não lucrativas. Sua importância é destacada ao longo da história, por reis, generais de guerra, pensadores, líderes, docentes e empresários, encontrados nos mais diversos meios de comunicação.

Ramsey (1987) adota algumas idéias de grandes pensadores da guerra, ao comparar o campo de batalha e seus ensinamentos, com o ambiente em que as empresas vivem. Ele relembra o pensamento do general prussiano Ludendorff (apud RAMSEY, 1987), ao ressaltar que a guerra total deve ser preparada antes mesmo de haver uma contenda. Nesta mesma linha de pensamento encontra-se o general chinês Sun Tzu, que viveu no século IV a.C., e que já preconizava o sucesso de um bom planejamento. Ele dizia que “o general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate” (Sun Tzu, 2006, p. 20).

Salomão, o rei de Israel que iniciou seu reinado 1015 anos antes do nascimento de Cristo, perpetuou parte de sua sabedoria em provérbios. Sobre o planejamento ele cita que “os planos do diligente conduzem à abundância, mas todo precipitado apressa-se para a penúria” (PROVÉRBIOS de Salomão, 21:5).

Apesar de antiga, a prática do planejamento mostra-se operante e ativa nos dias de hoje. Peter Drucker (1962, apud OLIVEIRA, 2004, p. 36), um autor contemporâneo e conhecido como um dos “gurus” da administração, fala que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Somente após a revolução industrial, que Fayol, um dos pais da administração, demonstrou a importância desta prática para a gestão de uma empresa, ao determinar as funções administrativas. Estas várias

concepções de planejamento culminaram para o que hoje está estabelecido dentro da teoria administrativa.

O planejamento tem como finalidade antever situações, prevendo o máximo de possibilidades, e desenvolver as ferramentas, métodos ou estratégias para solucionar obstáculos. Um estudo de previsões adequado pode proporcionar à empresa uma boa gestão dos seus recursos, adicionado ao conhecimento mais amplo de seu mercado de atuação. O bom planejamento fornece à empresa uma auto-análise de seus objetivos, condições e posicionamento no mercado.

Mesmo sendo tão ressaltada sua seriedade, ainda não se tem o saudável hábito de planejar, prever ou antecipar-se aos fatos e aos cenários. A gravidade torna-se, ainda, preocupante diante do momento atual de intensa concorrência, que facilmente se depara com ambientes dominados por turbulências e instabilidades, mediante as quais as empresas devem posicionar-se.

Assim como as empresas, o processo de planejamento igualmente atravessou etapas de transformações. As previsões de curto e longo prazo não visavam fatores de mudança, sendo pouco flexíveis. A fim de sanar esta deficiência surgiram técnicas simples que aspiravam auxiliar o planejamento. Essas técnicas não eram de fácil implementação e, devido a isso, surgiu o conceito de gestão estratégica, que uniu o planejamento estratégico com a administração. Para Costa (2007) os vários temas que vêm surgindo, como alternativa para este contexto de grandes mudanças - local, nacional e internacional - estão dentro da gestão estratégica. Para ele, este novo modelo de gestão é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro.

Para este autor, a mentalidade estratégica é necessária para a construção da visão do futuro, e torna-se imprescindível separar-se mentalmente do presente momento para se projetar em uma posição adequada, alguns anos à frente, podendo então construir uma visão global, para assim se posicionar a partir do futuro desejado.

A idéia de raciocínio estratégico é o exercício de lançar um olhar diferenciado sobre uma situação comum, vislumbrando algo que outros não vêem. Kluyver e Pearce II (2007) defendem o pensamento estratégico como a apresentação de uma vantagem competitiva duradoura, ou seja, a escolha de diferentes alternativas que não podem ser facilmente imitadas, formalizadas por meio de um planejamento estratégico.

Segundo Dornelas (2001) em uma análise estratégica é definido os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as

potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócios. Este exame minucioso tem como objetivo auxiliar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais seriam as melhores alternativas ou meios para atingir as metas almejadas.

Para se alcançar o sucesso, e até mesmo para a sobrevivência neste cenário altamente dinâmico e competitivo, é imprescindível que as empresas estejam preparadas e capacitadas para fornecerem ao mercado respostas rápidas aos novos anseios de clientes, com vontades e necessidades em constante mudança.

O planejamento estratégico não é uma fórmula mágica que garanta o sucesso. Ele diz respeito à formulação de objetivos e seleciona programas de ação, levando em conta as condições interna e externa à empresa, bem como sua evolução esperada. A ênfase do Planejamento Estratégico está em direcionar, identificar e desenvolver, muito mais do que estabelecer objetivos concretos ou em prever o futuro.

Normalmente, quando se trata de pequenas empresas, vê-se que o planejamento é habitualmente elaborado de maneira informal, subsistindo apenas no plano mental do empreendedor. Em recentes pesquisas realizadas pelo Sebrae (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), constatou-se que a maior parte dos empresários, de empresas extintas em 2005, concordam que o principal motivo para o fechamento das empresas está centrado em falhas gerenciais, que caracterizam a falta de planejamento (SEBRAE, 2010).

A mesma pesquisa mostra que, entre 2000 e 2004, o número de micros e pequenas empresas no Brasil tiveram um aumento de 22,1%, significando 99% dos novos empreendimentos. A questão é que muitas dessas empresas acabam encerrando suas atividades antes dos cinco anos de vida. Dados complementares da pesquisa, no entanto, apontam uma melhora para este quadro, ainda que abaixo dos 65% no percentual de MPEs, relativo à sobrevivência do negócio antes de se completarem 4 anos de experiência empresarial.

O cenário brasileiro indica que suas empresas precisam mais do que paixão e compromisso dos idealizadores; é necessário que estas organizações construam uma gestão eficaz. E o planejamento estratégico, que tem se firmado como a ferramenta mais utilizada pelos gestores de grandes empresas ao redor do mundo deve ser incutido na mente de gestores de micro e pequenas empresas (COSTA, 2007). O processo de captar as idéias pré-existentes de uma pequena empresa e colocá-las em um planejamento formal está longe de ser um decurso

simples, uma vez que as particularidades deste tipo de organização devem ser consideradas.

Assim, o presente trabalho abordará o tema Planejamento Estratégico, por meio de um estudo de caso da Escola de Música Rafael Bastos Ltda. (EMRB), uma pequena empresa prestadora de serviços situada na cidade de Florianópolis, SC. O mercado de educação musical tem se mostrado bastante próspero às escolas de música particulares, e a principal razão deste trabalho é aplicar esta ferramenta administrativa, com o propósito de aconselhar vantagens competitivas para a EMRB.

Isto posto, o presente trabalho de conclusão de curso procurará responder a seguinte questão de pesquisa:

“Quais iniciativas são possíveis de adoção pela Escola de Música Rafael Bastos Ltda., do segundo semestre de 2010 ao segundo semestre de 2011, visando a garantia de rentabilidade e crescimento?”

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo tem como tema “Elaborar o Planejamento Estratégico para a Escola de Música Rafael Bastos, para o período de Agosto de 2010 até Julho de 2011”.

Contar-se-á com a verificação de três etapas que estão detalhadas e inclusas nos objetivos específicos, citados abaixo. Sua construção será embasada sobre três perguntas chaves, que Kluyver e Pearce II (2007) expuseram para auxiliar no processo de formulação de uma estratégia: *Onde estamos? Para onde vamos? E Como chegaremos lá?* Em resposta a estes três questionamentos, a presente pesquisa terá como suporte três metas, a saber:

1. Realizar o diagnóstico empresarial e de mercado;
2. Fazer as análises ambientais apontando os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças;
3. Formular a estratégia organizacional da EMRB e propor ações para o período de 1 ano, a começar no segundo semestre de 2010.

1.2 Relevância da pesquisa

As constantes mudanças que sofre o ambiente empresarial têm voltado a atenção de empreendimentos dos diversos portes a almejarem organizações flexíveis e ágeis, a fim de sobreviverem às intempéries do

mercado. O conhecimento de si e dos demais ambientes integrados são essenciais para a percepção de transformações como oportunidades, e não como ameaças ao seu negócio.

Por isto o presente trabalho visa oportunizar à empresa em estudo um maior conhecimento de sua atual situação. A Escola de Música Rafael Bastos nunca teve suas estratégias expressas em um plano e associadas à um determinado período. A existência deste estudo pode ser considerada em sua importância, como um projeto sério e oportuno para o momento vivido pela EMRB. Com o diagnóstico administrativo de algumas variáveis da empresa, esta análise proporá soluções viáveis para os objetivos almejados pelos proprietários para os próximos dois semestres.

Além desta contribuição para a EMRB, este estudo de caso permitiu à autora – esposa de um dos proprietários da organização - adquirir um maior conhecimento no assunto e aplicá-lo em uma empresa real de forma imediata, devido ao seu grau de interação com a empresa em foco.

O livre acesso às informações e histórico administrativo, bem como a vivência cotidiana, podem ser considerados ferramentas interessantes neste estudo, a fim de esquadriñar os ambientes da organização da melhor forma possível e propor estratégias adequadas.

Finalmente, a originalidade da pesquisa respalda-se não somente pelo fato de que na EMRB nunca foi realizado tal estudo, mas também no aspecto relacionado à precariedade da adoção de medidas estratégicas das empresas particulares ligadas à educação musical no município de Florianópolis, como demonstrado a posteriori.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em sete capítulos, cuja composição será apresentada a seguir.

O primeiro capítulo contextualiza o tema abordado, destacando a importância, a história e a evolução do planejamento estratégico, apresentando proposta deste trabalho com base nos objetivos e relevância da pesquisa.

A seguir, o capítulo dois apresenta o embasamento teórico do trabalho, fornecendo conteúdos necessários para a realização do estudo de caso. Um apanhado geral da história da administração é descrito, bem como o meio pelo qual o planejamento foi inserido à esta ciência. Destaca-se a importância da estratégia para o contexto atual, e os motivos pelos quais se deu esta junção do planejamento à estratégia. Por

fim, faz-se uma comparação entre modelos propostos por diversos autores.

O capítulo três relata a metodologia utilizada com as devidas classificações de pesquisa, assim como as técnicas de coleta de dados utilizada.

No quarto capítulo faz a apresentação da escola, apontando sua evolução histórica, estrutura física, organizacional e seu produto.

O quinto capítulo abrange a análise dos dados coletados, compondo assim uma análise do ambiente organizacional. São consideradas a análise dos clientes, dos principais concorrentes, do cenário externo com sua variáveis, e a análise do ambiente interno por meio dos 10 Ms.

No capítulo seis é abordado o plano estratégico, que inclui os objetivos, estratégias e planos de ação será apresentado como solução para o problema de pesquisa.

E por fim, o capítulo sete trará as considerações finais da autora quanto ao trabalho realizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta etapa tem como objetivo levantar modelos e técnicas, já explanadas por diferentes autores sobre o tema do trabalho, para que estes possam nortear as escolhas do autor quanto à melhor solução para a empresa analisada. Roesch (1999) ressalta que é da responsabilidade do aluno adequar as propostas estudadas à situação específica.

Antes de abordar conceitos, propostas e implantação do planejamento estratégico torna-se necessário um prévio conhecimento da sua origem e importância.

2.1 A Administração

A administração não é nenhum conceito novo, e induz muitos a acreditarem que sua origem remonta à Idade Contemporânea, principalmente pelo seu marco com o desenvolvimento capitalista ocidental.

A existência de vida organizada pressupõe problemas administrativos e com isto, ações para a sua coordenação. Onate (1982, p.29), menciona algumas civilizações e líderes que tiveram destaque no emprego da administração aos atos públicos e privados, antes do advento da Revolução Industrial, no período da Administração Antiga. Salienta-se três desses líderes, a saber:

- Hamurabi: Eminent soberano da antiguidade. Notabilizou-se pelas grandes obras públicas que realizou, entre as quais a estruturação de canais de irrigação. Sua obra mais célebre foi o “Código de Hamurabi”, que primava pela justiça pública e privada.
- Assurbanipal: Notável chefe do povo mesopotâmico. Construiu monumentos, realizou conquistas importantes e ornamentou a cidade de Nínive, capital da Alta Mesopotâmia.
- Nabucodonosor: Ilustre soberano do Império mesopotâmico. Realizou grandes conquistas e embelezou a Babilônia, através dos famosos jardins suspensos, considerados como uma das sete maravilhas do mundo antigo.

Chiavenato (2000), também lembra a forte influência das organizações militares no desenvolvimento das teorias da administração ao longo do tempo. A organização linear, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da antiguidade da época medieval. Em uma frase, Ramsey (1987, p.15) também demonstra o legado deixado pelas guerras para as empresas, e como a linguagem militar faz

parte do ambiente organizacional: “o campo de batalha das grandes empresas se realiza nos ataques para a conquista de posições e a penetração no mercado, guerra de preços e escaramuças de vendas, manobras pífidas e homicidas”.

Onate (1982), realçou alguns momentos na antiguidade, em que aparentemente, funções administrativas foram praticadas, mesmo esta ciência não estando estruturada em forma de teoria, enquanto Chiavenato (2000) e Ramsey (1987) indicaram as bases de conceitos bastante usados hoje em dia em administração de empresas. Todas estas questões foram imperativas para o que muitos estudiosos conceituam hoje como organização, e explanam como o papel da administração neste ambiente.

Chiavenato (2002) explora a raiz da palavra Administração, e encontra em sua origem o significado que remete à subordinação e prestação de serviço. Ele explica que “a palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação; significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro)” (CHIAVENATO, 2002, p.3).

Para Maximiano (1987), as organizações são grupos de pessoas que compartilham seus esforços e outros tipos de recursos a fim de alcançarem objetivos comuns.

Já Lawrence e Lorsch (1973), conceituam uma organização como a coordenação de atividades diferentes dos indivíduos contribuidores, para levar a cabo transações planejadas com o ambiente.

O cerne da administração está no quê alcançar, qual o objetivo, e em especular a melhor forma para se chegar a este alvo. “A boa administração está preocupada em alcançar as metas e fazê-lo da maneira mais eficiente possível” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 6).

Tais definições permitem dizer que a administração sempre está a serviço das organizações e que aquele que administra é o mesmo que liga os meios - recursos financeiros, tecnológicos e humanos - aos fins - objetivos.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), o conhecimento da administração é universal, e pode ser aplicado a todos os esforços humanos organizados, quer sejam empresas, governo, instituições educacionais, sociais, religiosas, ou outros.

O papel da administração é praticamente o mesmo para qualquer espécie de organização, e é igualmente aplicável a todos os níveis da

empresa, desde os mais baixos até os mais altos. Se a organização como um todo, estiver engajada para atingir os objetivos específicos da empresa, a administração cumpriu seu papel básico.

O conceito de organização é bastante claro e por este motivo as definições de diferentes autores apontam para o mesmo significado: a junção de pessoas, que utilizam seus esforços e recursos, para alcançarem um objetivo comum. No entanto, toda organização precisa delinear seus objetivos, organizar seus recursos por meio de uma liderança e controlar os resultados alcançados. É neste ponto que entra o papel da administração e o momento que ela exibe sua vital importância para qualquer tipo de organização.

Ao conceito de administração insere-se outro elemento fundamental: as funções administrativas. Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.13) compreendem a administração como “o trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar”.

Maximiano (1987, p.23) já tinha emitido pensamento semelhante ao inserir em sua conceituação as mesmas funções administrativas, afirmando que “a administração é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos”.

2.2 As Funções Administrativas

A Idade Contemporânea foi marcada por acontecimentos que trouxeram significativas mudanças sociais, políticas e culturais para o homem. Iniciada na Europa no Século XVIII, a revolução industrial foi sem dúvida um destes grandes marcos para a sociedade.

Esta era do progresso industrial traz destaques principalmente na forma de produção. As máquinas foram a mola mestra para estimular o consumo e manter o ciclo produtivo. Elas aceleraram a produção e possibilitaram o transporte de pessoas e mercadorias em tempo e custos reduzidos. Com o crescimento da produção, os proprietários decidiram dividir os serviços, antes realizados apenas por um artesão, em tarefas específicas, o que levou os funcionários a se dedicarem unicamente à sua tarefa, ao invés de ter o conhecimento de todo o processo, culminando com a especialização nos diversos campos de trabalho. Além desta nova idéia de trabalho, as fábricas no início da revolução industrial, também não apresentavam ambientes apropriados para o trabalho, eram locais mal-iluminados, abafados, e sujos.

Da herança deixada pela revolução industrial surgiram, no início do século XX, as principais teorias administrativas. As fábricas necessitavam de ordem, de disciplina e de um novo conjunto de conhecimentos que pudessem auxiliar os novos dirigentes a lidar com trabalhadores desqualificados e indisciplinados.

Kwasnicka (1989) observa que esta foi a fase dos primeiros estudos formais sobre a Teoria da Administração, e o período em que os pesquisadores, Taylor e Fayol, surgiram revolucionando o pensamento administrativo da época. Conforme Guida (1980), embora vários outros nomes tenham contribuído para os alicerces da administração, foram Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925) os precursores da criação, constituição, identificação e individualização da administração. Por esta razão são considerados os pais desta ciência.

As idéias de Taylor focavam a produtividade do trabalhador e a padronização das tarefas. Criador da Administração Científica, sua preocupação era eliminar o alto grau de desperdício e perdas que sofriam as indústrias americanas. O cerne desta escola é enfatizar as tarefas, e seu nome vem da aplicação de métodos científicos (observação, experiência, registro, análise) para os problemas da administração, visando alcançar maior eficiência industrial, produzir mais, a custos mais baixos. Ficou conhecida como gerência científica este conjunto de ações planejadas e estudadas por profissionais especializados em planejamento de tarefas, e suas idéias foram adotadas e expandidas pelo empresário Henry Ford.

O modelo administrativo de Taylor permeou séculos passados e ainda exerce grande influência, pois gerou empresas bem estruturadas, eficientes e hierarquicamente organizadas, capazes de produzir grandes quantidades de bens materiais.

Na mesma época em que Taylor difundia seus ensinamentos nos Estados Unidos, Henry Fayol, outro pilar da Escola Clássica, publicava suas teorias na Europa. E diferente do foco de Taylor, na tarefa de cada operário, Fayol tinha a preocupação de ver a organização da empresa de uma maneira geral. Na ótica de Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.45) “enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível”.

Os estudos de Fayol foram disseminados através da Teoria Clássica da Administração. Enquanto na Administração Científica a abordagem era, fundamentalmente operacional, a Teoria Clássica da

Administração partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, com uma visão anatômica e estrutural.

Nas palavras de Onate (1982, p.32), “Fayol deu maior amplitude ao estudo administrativo, dedicando-se, essencialmente, ao estudo da direção geral e universal da empresa. Procurou tornar a Administração um campo do conhecimento que pudesse ser aplicado globalmente, desde a maior até a menor companhia, bem como nas instituições governamentais e no processo diretivo do Estado”.

Parafraseando Kwasnicka (1989), em termos de estrutura organizacional, a teoria clássica preceitua que esta deve ser simples, com poucos níveis, e ter uma definição clara de autoridade e responsabilidade para cada posição. Isto para que todas as funções e atividades justifiquem sua contribuição para os objetivos organizacionais.

Houve alguns opositores a esta teoria, antes mesmo do surgimento da ênfase comportamental. Kwasnicka afirma que “analisando as várias abordagens, princípios e origens do que compõe a teoria clássica, podemos afirmar que a falha consiste mais naquilo que não foi dito ou estudado do que naquilo que foi dito” (Kwasnicka, 1989, p. 40).

Um grande legado do francês Henry Fayol para o campo da gerência e da administração foi introduzir o que hoje chamamos de Processo Administrativo: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (Kwasnicka, 1989). Kwasnicka (1989) relata que para Fayol, a habilidade administrativa era a mais importante requerida na direção da companhia, ele ressaltava a importância do papel do executivo acima dos problemas de produção.

Visando a eficiência organizacional, Fayol definiu 6 funções básicas para a organização – Função Técnica, Função Comercial, Função Financeira, Função Segurança, Função Contábil e Função Administrativa. Mas como a última função constitui uma atividade atribuída às demais áreas da empresa, para seu melhor entendimento Fayol definiu 5 atos administrativos para compor esta função: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (Kwasnicka, 1989).

Kwasnicka (1989) ressalta que as funções administrativas foram, e ainda são encaradas como complementares para o desempenho das demais funções organizacionais. Para cada função necessita-se de pessoas que apresentem capacidades específicas condizentes ao cargo, como técnica ou financeira, mas também é importante que estas atividades estejam atreladas aos atos administrativos.

Com o decorrer dos anos, ocorreram outras formulações sobre este tema, mas em geral, há uma concordância quanto a estas funções. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), “em qualquer tipo de indústria, o nível organizacional ou a atividade envolvida, pelo menos quatro funções devem ser desempenhadas por um administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.17). Estes autores assim definem as funções:

1. Planejamento – é a função do administrador de escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e determinar as diretrizes necessárias para atingi-los;
2. Organização – é a função do administrador de determinar os recursos necessários para atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos em grupos práticos, designar a responsabilidade a empregados responsáveis e lhes delegar autoridade necessária para realizar tarefas;
3. Liderança – é a função do administrador de influenciar os funcionários para alcançar os objetivos, o que envolve a qualidade, o estilo e o poder do líder, e também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina;
4. Controle – é delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido.

Da mesma forma, Oliveira (2006), também partilha da idéia de quatro funções principais, diferenciando apenas a nomenclatura da terceira e quarta funções, denominando-as de Direção e Avaliação, respectivamente.

- Planejamento – é o estabelecimento de objetivos ou resultados esperados, bem como das estratégias ou meios mais adequados para se alcançar esse estado futuro desejado;
- Organização – é a identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance dos resultados anteriormente estabelecidos pelo planejamento;
- Direção – é a orientação, e/ou coordenação, e/ou motivação, e/ou liderança das atividades e recursos, visando alcançar os objetivos e os resultados esperados;
- Avaliação – é o acompanhamento, o controle e a análise dos resultados apresentados em relação aos objetivos esperados, incluindo o estabelecimento das ações corretivas necessárias.

Ao conceituar planejamento, Tiffany e Peterson (1999, p.9) deixam claro que a sobrevivência de uma organização depende de um

bom planejamento, para estes “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente”. Quanto a isto Koontz e O’Donnell (1981, p.69) estruturam o planejamento com as seguintes questões: o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. Planejar “é eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos ir”.

Na análise de Megginson, Mosley e Pietri (1998), organização é a ação de determinar os recursos e atividades necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados; mesclar esses recursos e atividades em grupos práticos; designar objetivos a serem atingidos a empregados responsáveis e delegar para eles a autoridade necessária para realizarem devidamente suas tarefas. Os autores salientam que a organização, por si só, não fará com que os empregados façam o que se deseja que eles façam. O papel de comandar abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina.

Para o aprimoramento de todo este processo, Faria (1979, p.81), observa que “o controle serve-se das comunicações para a coleta das informações obtidas no acompanhamento da execução dos planos de ação ou dos programas, tendo em vista a consecução vantajosa dos resultados que expressem os objetivos prefixados”.

No entender de Onate (1982), as funções controle e o planejamento estão extremamente atreladas:

Controlar é a atividade administrativa que consiste em observar e comparar o desempenho efetivo da organização e da direção ao paradigma idealizado, corrigindo os transtornos ocorridos e fornecendo dados de grande valor à formulação de novos planos. O controle depende basicamente da existência de um planejamento, visto que sem modelos a aferição do desempenho se torna, se não impossível, ao menos suscetível de grande dificuldade (ONATE, 1982, p.73).

Oliveira (1999) dá um conceito de administração reunindo de forma bastante dependente suas funções:

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar,

harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais (OLIVEIRA,1999, p.26).

Conforme exposto, para administrar é preciso uma junção de ações, que são difundidas na forma de Funções Administrativas. Verificou-se os papéis destas separadamente, bem como sua importância como um todo.

A seguir é tratada de forma detalhada a primeira função administrativa, ressaltando seu exímio papel para o atual contexto das organizações.

2.3 O Planejamento

O ato de planejar não é definido como uma ação ligada apenas ao processo de administração de empresas. Assim como a administração não é uma nova prática, de igual maneira, o planejamento não se originou a partir da formalização das funções administrativas.

O planejamento desempenhou um papel imprescindível na execução de todas as grandes obras realizadas pelo homem. O lendário general do Século IV a.C, Sun Tzu, tem sido considerado, até os dias de hoje, um grande perpetuador da importância do planejamento. Um de seus ditos memoráveis mencionava o lema: “o general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate” (SUN TZU, 2006, p. 20). O planejamento, portanto, está presente nas mais diversas esferas, e pode ser considerado vital para aplicação de quaisquer estratégias, independente do fim a que se destinam.

Todavia, foi com Fayol, após a revolução industrial que o planejamento foi estabelecido dentro da teoria administrativa. De acordo com Kwasnicka (1989, p. 149) “apesar de a atividade de planejar estar introduzida na prática administrativa desde o tempo de Fayol, somente no final dos anos sessenta é que esse aspecto da questão começou a chamar a atenção dos administradores”.

Oliveira (2004), acredita que, das funções da administração, o planejamento assume uma maior importância no processo administrativo, pois, mesmo sendo difícil separar e seqüenciá-las, o planejamento, sempre aparece no início do processo.

É muito comum ainda observar, nos dias de hoje, pequenas empresas não utilizando o planejamento formal. Robbins e Decenzo (2004), mostram a diferença entre planejamento formal e informal, e declaram, ainda, que este último descreve o planejamento em muitas pequenas empresas. Entretanto, os autores advertem que gerentes deveriam envolver-se com o planejamento formal, uma vez que este tipo de atividade proporciona direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância, além de estabelecer padrões facilitadores de controle.

No planejamento informal, pouco conteúdo é delineado, e os objetivos limitam-se ao imaginário de poucos envolvidos na empresa. Em contrapartida, no planejamento formal, os objetivos específicos são declarados e disponibilizados aos membros da organização, materializando um claro caminho a seguir oriundo da gerência (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Para muitas empresas se situarem, a fixação de seus objetivos é a forma de esclarecer pontos vagos e mal-entendidos. Uma vez definidos estes objetivos, seus executivos e funcionários, de todos os níveis, obterão as orientações claras para as decisões subseqüentes. “Planejamento é tomada de decisão. O planejamento força uma definição mais precisa do que a companhia pretende ser. O planejamento exige o desenvolvimento de tarefas específicas para alcançar seus objetivos” (THOMAS, 1976, p. 19).

O planejamento prepara as organizações para mudanças contínuas e aumenta as possibilidades de melhores decisões hoje, a fim de obter-se um melhor desempenho no futuro.

O planejamento pode ser dividido de acordo com o período abrangido pelo plano, a saber: a) planos de curto prazo: podem variar de um dia a um ano; b) planos de médio prazo: cobrem um espaço de tempo de um a três anos; e c) planos de longo prazo – envolvem atividades que demandam de três a cinco anos, ou mais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998 p.17).

Ainda na dissertação sobre planejamento, Maximiano (1987), ressalta que, seja o porvir previsível ou incerto, é preciso preparação para enfrentá-lo. E a maneira pela qual se deve alcançar essa preparação, visando assumir os riscos certos e aproveitar as oportunidades oferecidas, é denominada planejamento.

O mesmo autor classifica o planejamento em 3 processos quanto à sua finalidade, demonstradas abaixo no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação dos principais processos de planejamento quanto à sua finalidade

TIPO DE PLANEJAMENTO	FINALIDADE	CARACTERÍSTICAS
Antecipação a situações previsíveis	Preparar a organização para enfrentar eventos futuros conhecidos ou bastante prováveis.	Elaboração de planos que oferecem soluções únicas ou alternativas para esses eventos.
Predeterminação de acontecimentos (criação do futuro)	Criar para a organização um futuro ou situação desejável, ou prepará-la para enfrentar um futuro nebuloso.	Definição de um futuro no qual certas condições desvantajosas do presente estão minimizadas ou no qual certas condições vantajosas estão realçadas.
Coordenação	Preservar a coerência entre meios e fins.	Definição de sequência correta ou lógica entre eventos futuros.

Fonte: Maximiano (1987, p.84)

Megginson, Mosley e Pietri (1998), também enfatizam as vantagens do planejamento para as organizações:

(1) ajuda a administração a se adaptar e ajustar-se às condições mutáveis do ambiente; (2) ajuda a solidificar os acordos em itens primordiais; (3) os administradores têm possibilidade de ver o quadro operacional total com mais clareza; (4) ajuda a definir a responsabilidade com mais precisão; (5) dá mais ordem às operações; (6) ajuda na coordenação das diversas partes da organização; (7) tende a tornar os objetivos mais específicos e mais conhecidos; (8) diminui as conjecturas; (9) economiza tempo, esforço e dinheiro; e (10) ajuda a diminuir os erros na tomada de decisão (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.157).

Onate (1982), salienta que os planos devam ser conhecidos de todo o quadro de pessoal por ele envolvido. Visto que quanto mais conhecido e compreendido for o planejamento, maiores serão as

probabilidades de efetivação completa. Para este autor, “o planejamento deve realizar uma planificação detalhada, abarcando todos os elementos e objetivos de uma unidade empresarial a serem coordenados e atingidos em determinado período futuro. É uma antevisão idealizada do que poderá ocorrer à companhia no futuro, no sentido de pré-determinar as bases da ação administrativa e técnica, e de prever os possíveis transtornos que possam suceder durante a realização efetiva” (ONATE, 1982, p. 136).

Contudo à medida que as empresas são analisadas mais a fundo, vê-se que sua complexidade vem aumentando com a acelerada mudança e instabilidade ambiental. As empresas são pressionadas a antecipar as mudanças, e tornarem-se mais capacitadas para aproveitar as novas oportunidades e evitar as ameaças. Em vista desta finalidade, a estratégia deve unir-se às funções administrativas para assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de incerteza.

2.4 A Estratégia

O termo *estratégia* vem do grego *stratègos*, que significa “general”. “Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.165). Para Sun Tzu (2006), a estratégia vencedora tem como alicerce a agilidade e a surpresa, e toda guerra se baseia em logro.

O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente incorporado ao ambiente de negócios. Lobato *et al.* (2003), lembram que a prática da estratégia nas organizações está relacionada com o ritmo das transformações na sociedade em geral, e no mundo empresarial em particular. A respeito desse fenômeno, Tavares (2000), cita uma frase de Peter Drucker sobre o ambiente social: “o universo social não possui ‘leis naturais’ como as que governam as ciências físicas. Assim, é sujeito a mudanças contínuas”.

Ao final dos anos 60, as organizações traçavam planos para o futuro, geralmente presumindo que o porvir apresentaria condições sócio-econômicas menos hostis, mas terminavam por ser apenas extensões organizacionais do passado. Foi nos anos 70 e 80 que a abordagem do planejamento de longo prazo já não se adequava às aceleradas mudanças globais, como a crise da energia, as desregulamentações, a alta rotatividade tecnológica e o aumento na competitividade. O conjunto destas circunstâncias, então, obrigou os

gerentes a desenvolver meios de analisar o ambiente, avaliando pontos fortes e fracos de suas organizações, e identificando as oportunidades onde a organização poderia ter alguma vantagem competitiva (ROBBIN; DECENZO, 2004).

Mais recentemente, Kluyver e Pearce (2007, p.06), agregaram a idéia de que uma “boa estratégia concentra-se na criação de valor”. De acordo com estes autores, este fator de “valor” será obtido através da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores; se indevidamente conservado, alimentado e/ou aperfeiçoado, poderá desgastar-se com o tempo.

Para estes mesmos autores, a estratégia concentra-se em fazer as coisas de uma maneira diferente, e não apenas de uma forma melhor, como propõe algumas ferramentas gerenciais. Para tanto, “a meta definitiva da estratégia só pode ser obtida se uma empresa puder conservar diferenças significativas entre ela e seus concorrentes” (KLUYVER; PEARCE, 2007, p.05). A empresa precisa esperar que suas rivais trabalhem continuamente para desgastá-la e por isto a criação e a manutenção da vantagem são um processo contínuo.

Entretanto é preciso compreender que a estratégia necessita de objetivos, mesmo que estes estejam flexíveis ao ambiente. Antony e Govindarajan (2002, p.92), acreditam que “embora haja diferença entre as definições existentes, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”.

Como já salientado por outros autores, a questão da estratégia organizacional está relacionada ao processo de decisão, à noção de ambiente e às suas mudanças. Lobato *et al.* (2003, p. 53), citam algumas tendências que em sua opinião podem afetar de maneira significativa o futuro das organizações. Asseveram ainda que, essas tendências do século XXI desencadeiam mudanças na competição, nos mercados, nos produtos e nas organizações, a saber:

- O rápido avanço tecnológico, acompanhado de redução cada vez maior nos custos da tecnologia;
- A ascensão da biotecnologia como um dos setores de maior crescimento, juntamente com os setores de educação e entretenimento;
- A crescente interdependência global, com aumento da dependência tecnológica, por parte tanto de países quanto de organizações;

- Conflitos regionais de caráter cada vez mais cultural, e não somente ideológico ou econômico;
- O aumento das disparidades regionais e reações fundamentalistas cada vez mais exacerbadas.

Quanto ao uso da estratégia, Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.165), advertem que “hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não lucrativas, usam estratégias para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos”. Infere-se, portanto, que fazer uso de uma estratégia independe do tipo e tamanho da organização.

A estratégia não se limita a uma fórmula a ser aplicada, tampouco é privilégio de grandes corporações. Tavares (2000), disserta que a gestão estratégica deve se adequar às peculiaridades de cada organização. E para Porter (1991, p.49), “a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares”.

São várias as definições defendidas por diversos autores sobre estratégia. Neste trabalho, será mencionada a posição de quatro autores sobre o assunto.

Para Oliveira (2004), as empresas optam por caminhos e ações que determinam o cumprimento de sua missão. E durante esta escolha se estabelece a postura estratégica da empresa. Segundo o autor, são quatro os tipos de posturas estratégicas que as organizações podem assumir: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento. Para orientar a postura que a empresa adotará, três aspectos são essenciais nesta ocasião, sua missão, a relação entre oportunidades e ameaças encaradas e a relação entre seus pontos fortes e fracos.

São várias as estratégias que a empresa pode optar diante do momento vivenciado. Oliveira (2004) esboça em um quadro algumas opções de estratégia para cada situação da empresa, seja de sobrevivência, de manutenção, crescimento ou desenvolvimento, resumidas no Quadro 2.

Na visão de Costa (2007, p.169) não existem soluções padronizadas quanto a formulação de estratégias, “nessa área há muito de engenho e arte, ou seja, invenção, criação, experimentação, ajustes, enfim, um processo de melhoria e de experimentação contínuas”.

Costa (2007), apresenta um “cardápio” com algumas estratégias possíveis que estão distribuídas em três categorias: as estratégias corporativas, as estratégias competitivas (ou setoriais), e as estratégias funcionais (ou de capacitação).

Quadro 2 – Postura Estratégica

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Externo	Predominância de ameaças	Postura estratégica de SOBREVIVÊNCIA	Postura estratégica de MANUTENÇÃO
		<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de CRESCIMENTO	Postura estratégica de DESENVOLVIMENTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Joint venture • Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Fonte: Oliveira (2004, p. 204)

As estratégias competitivas nem sempre são explicitadas pelos responsáveis da empresa, mas são percebidas facilmente com discursos e ações. Estratégias deste grupo se fazem necessárias quando a empresa enfrenta uma disputa com outro fornecedor. Costa (2007, p.170), chama de “estratégia competitiva aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”. Alguns caminhos estratégicos deste grupo são:

- Produtos ou serviços como commodities;
- Produtos e serviços diferenciados;
- Estratégias de inovação competitiva;
- Estratégias baseadas em recursos.

Para Estratégias Corporativas, Costa (2007, p.173) define que “transcendem os ambientes competitivos específicos e têm a ver com a organização como um todo”. Algumas delas são:

- Estratégias de diversificação – buscar novas oportunidades de atuação para a empresa;
- Estratégias de alianças e parcerias – a cooperação suscita a especialização das empresas, um aprimoramento em suas competências básicas, o reconhecimento por sua excelência, a satisfação de seu público alvo e, conseqüentemente, o sucesso e a sobrevivência;
- Estratégias de expansão – a busca por atender um mercado ou público alvo mais diversificado;

Na ratificação de suas idéias, o autor afirma: “O conjunto estruturado de ações de preparação da organização para alavancar as estratégias estabelecidas é chamado de plano estratégico de capacitação” (COSTA, 2007, p.189). Este plano estabelece quais estratégias funcionais poderão ser implantadas pela empresa, para que ela esteja capacitada para implementar suas estratégias corporativas e competitivas.

Já Porter (1991), descreveu três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A liderança no custo centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento.

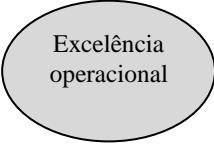
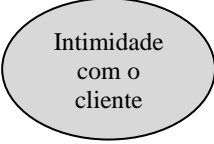

A segunda estratégia genérica proposta por Porter (1991, p.51), é a diferenciação, cujo objetivo “é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. A diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A terceira estratégia genérica é o enfoque, que conforme Porter (1991, p.52), tem como objetivo “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico”. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo

restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Kluyver e Pearce (2007, p.105), citam o modelo que Michael Treacy e Fred Wiersema criaram e que foram utilizadas com sucesso por grandes empresas. Este modelo é denominado “Disciplinas de Valor”, e seu objetivo é descrever “as diferentes maneiras com que as empresas podem criar valor para os clientes”. São três os focos estratégicos apresentados: *liderança em produto*, *excelência operacional* e *intimidade com o cliente*.

Quadro 3 – Disciplinas de valor

Foco estratégico	Direcionadores/necessidades competitivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de produtos restrita • Alta expertise em áreas de foco escolhidas • Mudança moderada em tecnologia ou estrutura • Foco em custo, eficiência/volume
	<ul style="list-style-type: none"> • Forte foco nos clientes • Impulsionado por relacionamento • Dois requisitos competitivos <ul style="list-style-type: none"> - Movimento rápido em mercados em desenvolvimento - Operações eficientes conforme amadurecimento do mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Procura por novos produtos/mercados/técnicas • Experimentação de tendências • Início da mudança com relação à qual os concorrentes devem reagir

Fonte: Kluyver e Pearce (2007, p.105)

Os Quadros 3 e 4 mostram o momento em que cada disciplina de valor se faz necessária e quais as competências exigidas para sua aplicação. Não existe um modelo pronto que possa ser aplicado por todas as empresas, mesmo porque as organizações diferem em ação, de acordo com seu ambiente e suas competências. Kluyver e Pearce (2007, p.108) ressaltam ainda que “a maioria das empresas tenta atingir a excelência em uma das três disciplinas de valor e ser competitiva nas outras. Escolher explicitamente uma dessas disciplinas e concentrar os

recursos disponíveis para criar um “gap” entre a empresa e seus concorrentes imediatos acentuam seu foco estratégico”.

Quadro 4 – Diferentes disciplinas de valor demandam competências diferenciadas

Foco estratégico	Ambiente de trabalho	Competências dos funcionários
Excelência (eficácia) operacional	Previsível, mensurável, hierárquico, consciente sobre custo, baseado em equipes, formal	Controle de processo, melhoria contínua, trabalho em equipe, análise, entendimento financeiro/ operacional
Intimidade com o cliente	Impulsionado por valores, dinâmico, desafiador, informal, voltado para o atendimento, qualitativo, funcionário como cliente, “o que for preciso”	Construção de relacionamento, saber ouvir, solução rápida de problemas, ação independente, iniciativa, colaboração, foco em qualidade
Liderança em produto	Experimental, focado no aprendizado, técnico, informal, ritmo acelerado, rico em recursos	Compartilhamento de informações, criatividade, solução de problemas em grupo, pensamento inovador, artístico, visionário

Fonte: Kluyver e Pearce (2007, p.108)

A combinação de diferentes abordagens expostas por diversos autores permitirão que se estabeleça um plano estratégico único, que corresponda às expectativas de cada organização.

2.5 Gestão Estratégica

A evolução é evidente em todos os segmentos da sociedade, e de maneira similar ao que se tem observado ocorrer em ambientes organizacionais, o mesmo fenômeno pode ser percebido nas teorias organizacionais. Kwasnicka (1989, p.152), por exemplo, afirma que “em um mundo onde a mudança se tornou um modo padrão de operação, a reorganização torna-se um processo de avanço e cessa de ser uma proposição do passado”.

Assim como não cabe a aplicação isolada da função planejamento, muitos contestam a aplicação do planejamento estratégico isolada de uma gestão estratégica. Lobato *et al.* (2003), defendem o planejamento estratégico como uma escola do pensamento estratégico. Segundo estes autores, sua evolução se deu da seguinte forma:

1. Planejamento financeiro;
2. Planejamento a longo prazo;
3. Planejamento estratégico;
4. Administração estratégica;
5. Gestão estratégica.

Costa (2007), afirma, ainda, a grande perda que uma empresa pode ter ao tentar impor um planejamento estratégico sem atrelar a este decurso uma nova gestão. Sem um acompanhamento coerente, até mesmo um bom planejamento estratégico corre o risco de tornar-se inerte, sem nunca alcançar seus objetivos finais.

Para Oliveira (1999, p.37) são cinco os itens que compõem a administração estratégica. Devido ao fato de apresentarem interdependência e interação, devem estar constantemente em perfeito equilíbrio, como descrito a seguir:

- a. Planejamento estratégico - é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interações com o ambiente;
- b. Organização estratégica - é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir, ativamente, com as realidades e cenários ambientais;
- c. Direção estratégica - é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais;
- d. Controle estratégico - é o acompanhamento e a avaliação, em tempo real, dos resultados do planejamento estratégico;
- e. Desenvolvimento estratégico - é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional resultante do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.

Gluck *et al.* (apud TAVARES, 2000), consideram necessário haver um esquema de planejamento que facilite a tomada de decisões, um processo de planejamento que estimule o raciocínio e a criatividade e um sistema de valores que comprometa a todos a fim de a empresa ser administrada estrategicamente. Para tal, exige-se a participação global e trabalho em equipe com envolvimento, comunicação aberta e confiança.

Os conceitos, etapas e aplicação aqui expostos sobre planejamento estratégico, estarão tratando gestão estratégica. Portanto o fato de o planejamento estratégico estar em evidência neste trabalho,

não exime a importância que os demais processos da gestão estratégica têm para sua perfeita aplicação.

2.6 Planejamento Estratégico

Na percepção de Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 165), o planejamento estratégico é uma etapa da administração estratégica, assim como aquelas que a sucedem, implementação e controle. Segundo estes autores, esta primeira etapa “inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”. Oliveira (1999) enfatiza a importância do planejamento como item prioritário, pois o executivo não teria o que organizar, dirigir e controlar se não tiver planejado o assunto antecipadamente.

Tanto Beckhard, como Bennis (apud KWASNICKA, 1989, p.165) “se referem ao fato de que o conhecimento e a tecnologia estão expandindo-se mais rapidamente do que nunca, de que a natureza dos ambientes empresariais está em constante mudança, e de que talvez o mais importante seja que os valores das pessoas estão mudando materialmente, à medida que as condições humanas evoluem”.

Estas preocupações e constantes mudanças é que tornam este tipo de planejamento mais complexo daquele de longo prazo, pois envolve a análise de cenários futuros, exigindo também da organização maior flexibilidade e abertura. “A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos” (LOBATO *et al.*, 2003, p. 53).

Na visão de Ackoff (apud KWASNICKA, 1989) a preocupação dos planejadores agora têm uma abrangência maior, pois sua base de informações precisa englobar o amplo contexto social, econômico, político e tecnológico, no qual a empresa terá de operar no futuro. A principal razão deste novo planejamento é o desvencilhamento da empresa de um comportamento meramente adaptativo frente às mudanças. A organização deve ajudar a criar o futuro e as oportunidades que o planejamento poderá acrescentar.

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25), planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e

evitar riscos”. Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) acrescentam que o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa é mobilizada para escolher e construir o seu futuro.

O planejamento estratégico trata-se de um processo gerencial, que deve ser dirigido por aqueles que detêm a responsabilidade pela direção da empresa. Este processo permitirá à empresa obter um nível de otimização na relação do empreendimento com o seu ambiente. Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.28) consideram a estratégia como “o principal foco na busca do crescimento”.

Mintzberg *et al.* (2000, p.20), defendem que o planejamento estratégico é uma ação dos altos escalões da empresa ao comentar que a estratégia “resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes”. Além disto Rojo (2001, p.21) acrescenta que o planejamento estratégico “fornece mais segurança ao dirigente, pois passa do aspecto simples para o complexo, no que diz respeito a amplitude de tipos de informação envolvidas e da quantidade de pessoas e processos que passam a auxiliar”.

Abordado o seu conceito, importância e responsabilidade, alguns autores também explanam suas fases de execução. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), o planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Kwasnicka (1989), também cita a definição de Walker para planejamento estratégico como sendo “o processo de especificação de objetivos organizacionais e decisão sobre programas de ação abrangentes, visando atingir aqueles objetivos”. Walker (apud KWASNICKA, 1989, p. 150) sugere cinco atividades principais para este planejamento, quais sejam: (1) definição da filosofia da organização; (2) análise das condições ambientais; (3) avaliação de pontos fortes e fracos da organização; (4) fixação de objetivos e metas; e (5) desenvolvimento de estratégias.

O roteiro proposto por Oliveira (1999), apresenta o planejamento estratégico composto de quatro fases:

Fase 1 – realização do diagnóstico estratégico, identificando expectativas e realizando a análise dos ambientes interno, externo e concorrentes

Fase 2 – definição da missão da empresa, sua razão de ser, e grandes ações a serem adotadas, sustentando as decisões;

Fase 3 – explicitação dos instrumentos prescritivos e quantitativos, estabelecendo os objetivos, desafios, metas, políticas, projetos e planos de ação; e

Fase 4 – controle e avaliação, comparando com os padrões estabelecidos.

Na sequência, formula-se a missão, metas e objetivos, para então estabelecer a estratégia. Posteriormente, efetuam-se os projetos organizacionais e de sistemas.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), subdividem idéias já propostas por outros autores, apresentando uma metodologia bastante prática:

1. definir o negócio da empresa;
2. identificar a missão;
3. identificar e explicitar os princípios;
4. análise do ambiente;
5. definir a visão da empresa;
6. definir os objetivos da empresa;
7. formular estratégias competitivas;e
8. planos de ação, divulgação, implementação e acompanhamento.

Kluyver e Pearce II (2007), organizaram as etapas para a formulação da estratégia em três perguntas-chave: *Onde estamos? Para onde vamos?* e *Como chegaremos lá?* Estas perguntas orientam o processo em suas diferentes análises e avaliações. Ao responder a primeira pergunta se analisa as quatro primeiras fases do planejamento estratégico de Pagnoncelli e Vasconcelos (2001). Definir a visão e os objetivos da empresa serão as respostas esperadas da pergunta “*Para onde vamos?*”. Finalmente a forma de chegar a este alvo será através da opção pela melhor estratégia e formulação dos planos de ação.

Conforme exposto na introdução, o presente trabalho teve como objetivo responder as três perguntas-chave recomendadas por Kluyver e Pearce II (2007). Para tanto, optou-se pelas etapas aconselhadas por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001). Esta proposta, além de prática, responde perfeitamente o embasamento dos autores Kluyver e Pearce II (2007), quanto à formulação de um planejamento estratégico. Cada passo será detalhado a seguir.

2.6.1 Definir o negócio da empresa

Para definir qual é o negócio de toda empresa, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), deixaram claro o que este não é. Eles advertiram sobre a confusão que muitas empresas fazem ao colocar seu produto ou serviço como a definição do negócio da empresa. Para os autores,

definir o negócio é entender “o principal benefício esperado pelo cliente” (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p.41).

Tavares (2000, p.165) complementa: “satisfazer parcelas de consumidores ou usuários é o negócio básico de qualquer organização, tanto pública como privada, com ou sem finalidade lucrativa”. Também faz a mesma ressalva, sobre vislumbrar o negócio da empresa, apenas através do produto ou serviço oferecido. Tavares (2000, p.167), demonstra que “o negócio de uma organização, geralmente, corresponde a uma escolha, em meio a um conjunto amplo de alternativas”, e isso faz com que a empresa possa atuar de muitas maneiras, ao invés de visualizar seu produto como seu negócio, ela o tem como a alternativa de satisfazer uma demanda do ambiente, ou seja, aquilo que ela se propôs fazer.

Os autores Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.51), ainda citam diversos benefícios que uma correta definição do negócio pode proporcionar:

- a. Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- b. Orienta os investimentos;
- c. Orienta o marketing;
- d. Orienta o treinamento;
- e. Orienta o posicionamento estratégico;
- f. Orienta a terceirização;
- g. Ajuda a identificar quem é o concorrente;
- h. Ajuda a conquistar mercado;
- i. Ajuda a criar mercado futuro;
- j. Evita a miopia estratégica.

Tavares (2000, p. 171), além de dar importância à correta definição de negócio, também sinaliza algumas dimensões que auxiliarão no seu estabelecimento. São elas: (a) produto/mercado; (b) geográfica; (c) vertical; e (d) de negócios relacionados, com os quais a organização tem uma estratégia coordenada.

Já Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.53), sugerem 3 etapas para uma correta definição:

1. Identificação do Negócio atual – para isto a empresa precisará refletir sobre três questionamentos: quem são seus clientes? quais os benefícios esperados por eles? e quem são seus concorrentes ou podem vir a ser?
2. Checagem da consistência do Negócio atual – nesta etapa a empresa vai avaliar seu negócio atual com as tendências

futuras, ela precisará refletir sobre a questão: com o negócio atual, sua empresa terá sucesso no século XXI?

3. Adequação do negócio ao Século XXI – agora a empresa poderá projetar seu negócio com base nas tendências analisadas na segunda etapa.

Tendo como base o negócio da empresa, seus executivos já poderão analisar e determinar com mais clareza as demais etapas do planejamento estratégico.

2.6.2 Identificar a missão

Diferenciar Negócio de Missão às vezes constitui-se tarefa complexa, devido à sua similaridade conceitual. Há autores que aconselham definir o negócio da empresa quando explicitam sua missão. Entre estes encontra-se Oliveira (2004, p.126): “na missão deve-se determinar o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

No entanto, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, 85), afirmam que “várias empresas podem atuar dentro de um mesmo Negócio, porém o que as distingue é a sua Missão, seu papel dentro desse Negócio. Assim, o conceito de missão é: a razão de existir da empresa no seu Negócio”.

Sem objetivo e rumo definidos, as organizações não podem sobreviver. A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir, e identifica seus produtos ou serviços e clientes. A missão, então, identifica a razão-de-ser da organização – isto é, o que ela representa. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.167).

Conforme Kotler (1980), é importante que a missão da empresa seja definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não em oferecer algum produto ou serviço ao mercado.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) lembram de uma afirmação do professor Fred David, sobre como a missão tem o poder de orientar o comportamento futuro da empresa.

Sem uma clara declaração de Missão as ações de curto prazo de uma empresa podem comprometer os seus interesses de longo prazo. Toda organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de Missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando

explicita e divulga uma clara Missão (DAVID, apud, PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p.82).

Para Tiffany e Peterson (1999), a declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, visando comunicar interna e externamente qual o seu propósito e o que a empresa faz. O importante para Oliveira (2004, p. 128), é que a missão deva “ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado”. O autor faz uma analogia da missão de uma empresa com uma bússola que orienta o navio. Este instrumento permitirá ao navio viajar de maneira planejada. Mesmo em meio às intempéries ou desvios de rota, o navio chega ao seu destino, cumprindo o seu propósito. Da mesma forma, a empresa, mesmo com oportunidades e ameaças ambientais, sabe por meio da missão qual o seu propósito e campo de atuação.

Só uma definição clara da missão e do propósito da empresa alcançará objetivos claros e realistas. A estratégia define as atividades-chave, e por isso exige que se conheça “o que nossa empresa é e o que deveria ser” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.163).

Tanto na definição de Negócio, como de Missão, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 85), sugerem aqui 3 etapas para conceituar esta última:

1. Identificação da Missão atual – como facilitador, eles sugerem que se responda as seguintes perguntas, que deverão nortear a missão empresarial: O que faz a empresa? Como ela faz? Onde ela faz? Com qual responsabilidade social?
2. Checagem da consistência da Missão atual – nesta etapa a empresa vai checar a consistência da Missão face as tendências futuras, ela precisará refletir sobre a questão: com a Missão atual, sua empresa terá sucesso no século XXI?
3. Adequação da Missão ao Século XXI – nesta etapa os autores sugerem uma conjugação verbal futura para as perguntas facilitadoras: O que a empresa deverá fazer? Como deverá fazer? Onde deverá estar fazendo? Com qual responsabilidade social deverá atuar?

Definir claramente uma missão é de vital importância para uma organização, porque é a partir dessa definição que se consegue direcionar os esforços de todos para o seu cumprimento (OLIVEIRA, 2004).

2.6.3 Identificar e explicitar os princípios

Identificar e explicitar os princípios organizacionais pode ser um caminho para o sucesso. A revista *Exame*, publicou em 1987 o resultado de uma pesquisa para encontrar o porquê do sucesso de algumas empresas. A pesquisa revelou que “obter a adesão dos funcionários aos princípios, crenças e valores é um desafio para o administrador e uma garantia de bom desempenho para a empresa” (apud PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p131).

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 130) ainda apontam seis benefícios que podem ser colhidos pela empresa ao explicitar e divulgar os seus princípios:

- os princípios criam diferencial competitivo;
- os princípios balizam o processo decisório;
- os princípios orientam o comportamento;
- os princípios balizam as estratégias;
- os princípios orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento;
- os princípios fundamentam a avaliação.

Costa (2007, p. 385), acredita que crenças e valores estão presentes em todas as organizações, mesmo não sendo muitas vezes explícitas. Para ele os princípios “são os balizamentos que devem limitar e condicionar as decisões e os processos decisórios da empresa ou entidade no cumprimento de sua missão”.

2.6.4 Análise do ambiente

O planejamento estratégico tem como objetivo obter um direcionamento da empresa em relação ao seu ambiente de atuação (LAS CASAS, 2006). Com esta finalidade, um dos passos do planejamento será a realização de uma análise ambiental.

Uma importante observação feita por Costa (2007, p.21), quanto a análise do ambiente, diz respeito à dificuldade que as pessoas geralmente têm em “olhar e não ver”, ou além disso, “pensar o impensável”. No entanto, esta forma de olhar e pensar, “acaba transformando-se em barreira mental para a percepção de indícios, sinais ou informações que não se enquadrem nos modelos mentais preexistentes”. Analisar o ambiente é muito mais do que medir as implicações daquilo que todos vêem. Em “A Arte da Guerra” Sun Tzu (2006, p.30), salienta que “ver o sol e a lua não é sinal de olhar acurado, ouvir o ruído do trovão não é sinal de ouvido apurado”. Para ser vitorioso, é necessário ver o que não está visível.

Para Costa (2007), a atenção do executivo precisa focar nas transformações que ocorrem a sua volta, e que podem impactar as organizações. Hamel e Prahalad (1995), mencionam cinco destas mudanças, a saber: mudanças tecnológicas, mudanças no estilo de vida, mudanças nas leis e regulamentações, mudanças demográficas e mudanças geopolíticas. Ambos acreditam que as verdadeiras oportunidades e ameaças tendem a ocorrer, primordialmente, nas intersecções de duas ou mais mudanças simultâneas, e neste ponto reside a dificuldade de percebê-las claramente.

A análise ambiental não é uma tarefa simples, e seu diagnóstico parece exigir esforços além do habitual. Todavia, sua execução minuciosa pode proporcionar não só a sobrevivência da organização, como também apresentar oportunidades para o alcance da excelência. Para Oliveira (2004), a análise dos ambientes da empresa é imprescindível para o diagnóstico empresarial. Este diagnóstico precisa ser tratado na primeira fase de todo o planejamento estratégico, visando responder à pergunta “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?” (OLIVEIRA, 2004, p. 86)

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.197), conceituam esta etapa como “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Este conceito é reforçado com uma citação de Sun Tzu (2006, p.75) “se você conhece o inimigo e a si mesmo, sua vitória não será posta em dúvida, se você conhece o Céu e a Terra, pode torná-la completa”.

Ao longo da sua explanação sobre a construção de um planejamento estratégico empresarial, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), sempre recordam algumas importantes tendências para o século XXI que são indispensáveis para a análise do ambiente organizacional. Estas tendências acabam indicando que a “sobrevivência e o sucesso das empresas dependerão de um esforço permanente para monitorar e atuar nos ambientes interno e externo” (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p. 195).

Quadro 5 - Tendências para o século XXI

Tendências Relevantes para o Século XXI
Globalização da concorrência; O capital intelectual valendo mais do que o capital financeiro; Virtualização do mundo; Diferenciação pela inovação; Tempo valendo mais do que o dinheiro; Crescente consciência ambiental; Padronização de produtos; Concentração de empresas; Crescente violência social; Aumento da informalidade nas empresas; Crescente desregulamentação; Valorização do indivíduo; Valorização da qualidade de vida.

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 16)

Na ótica de Valeriano (2005), tudo que interage com a organização, desde o interior das instalações até o sistema global, faz parte do seu macroambiente. Para uma análise mais detalhada deste ambiente da organização, dois níveis são considerados: o que envolve setores mais externos, chamado de ambiente geral, e o ambiente organizacional, formado por componentes mais próximos.

Já Las Casas (2006) faz esta separação pelo ambiente externo e ambiente interno, ao salientar que na análise ambiental externa, observam-se as ameaças e oportunidades, e com a análise ambiental interna são analisados os pontos fortes e fracos da organização.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), não propõem uma análise separada, mas, aconselham esta análise por meio de seis etapas que abrangem questões internas e externas à empresa:

1. Definir a abrangência do Ambiente a ser analisado;
2. Definir o que analisar no Ambiente;
3. Identificar o Cenário Referência para sua empresa;
4. Levantar as Informações Relevantes sobre a empresa;
5. Descrever o resultado da Análise do Ambiente;
6. Criar o Radar do Ambiente.

Para definir o quê analisar no Ambiente, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) propõem o conhecimento de seus clientes e concorrentes, pois estão presentes em todo negócio. Além destes, é aconselhado à empresa analisar outros públicos que são relevantes para o seu negócio, como fornecedores, distribuidores, equipe, parceiros, governo, mídia, e etc.

Os autores sugerem, também, logo após a definição dos atores, a identificação dos possíveis cenários que a empresa poderá personificar. Esses cenários terão como base as tendências para o século XXI, e as oportunidades e ameaças de algumas variáveis ambientais.

Para finalizar o levantamento de dados, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) recomendam uma análise interna, por meio da identificação do perfil competitivo da empresa e da organização de informações que são relevantes para determinar seus pontos fortes e fracos.

Estes passos da Análise do Ambiente serão analisados com mais detalhes devido à sua importância para um bom planejamento estratégico. São destacados por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 197), alguns benefícios quanto a esta etapa:

- a. Alimenta a **dinâmica** do processo de Planejamento Estratégico;
- b. **Sintoniza** a empresa **com futuro**;
- c. **Orienta a definição e atualização** da *Visão*, dos *Objetivos* e das *Estratégias Competitivas*.

A) Clientes

“A base de qualquer atividade organizacional é a satisfação das necessidades do cliente, comprador ou usuário” (TAVARES, 2000, p. 234).

Tiffany e Peterson (1999, p.352) afirmam que para melhor conhecer a empresa é preciso aprofundar-se no conhecimento de seus clientes. Para eles, “os clientes nos dizem como ter sucesso no mercado”. A fim de reconhecer seus clientes e avaliar suas necessidades, estes autores sugerem três perguntas que orientarão este aprendizado, a saber:

1. Quem está comprando?
2. O que eles estão comprando?
3. Por que compram?

Conhecer os desejos do cliente através de uma investigação é deter dados de sobrevivência para a organização. Estar cômico de suas reais necessidades, ao contrário de tentar adivinhá-las, é essencial para oferecer algo que o mercado realmente demanda. É essencial que o compreenda que se sua empresa não estiver ouvindo e satisfazendo seus clientes, a sua concorrente com certeza estará.

B) Concorrentes

De acordo com Musashi, é de fundamental importância compreender a personalidade do oponente, para descobrir onde estão as suas forças e as suas fraquezas (MUSASHI, apud, RAMSEY, 1987, p.81)

Oliveira (2004) salienta que todo o trabalho de análise dos concorrentes deve guiar ao estabelecimento da vantagem competitiva da empresa, bem como do pressuposto da vantagem competitiva de cada um dos principais concorrentes. A vantagem competitiva é o diferencial de determinada empresa, o que a faz ser especial em algum aspecto, fazendo com que seus clientes optem por seus produtos ou serviços em detrimento dos de seu concorrente (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), para uma análise dos concorrentes, deve-se realizar o seguinte diagnóstico:

1. Quantos e quais são os concorrentes;
2. Qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza;
3. Qual a participação de cada concorrente no mercado;
4. Qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;
5. Qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, com verificação do orçamento global, do orçamento de publicidade e do orçamento de pesquisa de mercado;
6. Qual o tipo e nível da força de vendas dos concorrentes, checando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios, capacitação, desempenho, e o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores; e
7. Qual sua linha de produtos e serviços, com análise de seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências.

Do ponto de vista de Valeriano (2005), o Ambiente Organizacional compõe-se de dois grupos. Estes dois grupos que interagem mais intensamente com a organização são: as partes interessadas - as pessoas e entidades ligadas à organização - e os concorrentes, os que disputam os mesmos recursos, os mesmos clientes etc.

É necessário que as organizações tenham um elevado grau de **competitividade**, obtido quando se desenvolve e explora uma **vantagem competitiva**, que é o resultado de uma

superioridade de um ou mais dos fatores: recursos disponíveis, habilidades, conhecimentos, posição (geográfica, mercado, conceito público etc.) e cujo resultado é a criação de **valor**, isto é, atributos de bens e serviços desejados pelos clientes que pagam para obtê-los. (VALERIANO, 2005, pg.52)

Porter (1991, p.35) explica que “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. Sobre esta rivalidade, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.204) complementam que “competência competitiva é a qualidade e/ou habilidade marcante que efetivamente cria benefícios, que conquistam e fidelizam o cliente”.

Gracioso (1996) relata os fatores que compõem o ambiente competitivo e que oferecem ameaças, oportunidades e desafios, na sua interação com a empresa, que são basicamente cinco: os fatores ambientais (sócio-econômicos, políticos, culturais); os fornecedores; os concorrentes; os revendedores; e o mercado (usuários ou consumidores de produtos e/ou serviços) alvo. Porter (1991) afirma que estas forças podem ser controladas mediante as estratégias genéricas, propostas pelo próprio autor.

Boone e Kurtz (1998, p.121) sugerem que se faça uma identificação cuidadosa, uma vez que, segundo os autores, “os pontos fortes ajudam as organizações a estabelecer objetivos, a desenvolver planos para atingir os objetivos e a se beneficiar das oportunidades”.

Kluyver e Pearce (2007, p. 67) acreditam que atribuir papéis aos concorrentes diretos pode ser bastante útil, mesmo parecendo uma idéia bastante simplista. Para os autores, “tal análise pode fornecer um “*insight*” para a dinâmica competitiva do setor” sendo possível encontrar muitos mercados com “um *líder*, um ou mais *desafiadores* e um número de *seguidores* e *nichers* (atuantes em nichos)”, como descrito a seguir:

- *Líderes* – tendem a concentrar-se na expansão da demanda total por meio da atração de novos usuários, do desenvolvimento de novos usos para seus bens ou serviços, e do estímulo de um uso maior de seus bens e serviços atuais;
- *Desafiadores* – concentram-se normalmente em um alvo único, o líder;
- *Seguidores* – competem com objetivos estratégicos mais modestos. Alguns usam uma estratégia de imitação inovadora,

enquanto outros optam por competir seletivamente em alguns segmentos ou ainda com uma oferta mais limitada de bens ou serviços;

- *Nichers* – geralmente buscam uma fatia mais estreita do mercado por meio da concentração.

Para uma organização dos dados coletados da análise dos concorrentes, Oliveira (2004) propõe um formulário que reúne os pontos fracos e fortes de cada empresa considerada na pesquisa. Este formulário está representado na Figura 1.

Planos		Identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes				Data __ / __ / __		Nº _____	
Fatores considerados	Concorrente 1		Concorrente 2				Geral		
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	

Figura 1 - Formulário de identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes

Fonte: OLIVEIRA (2004, p. 117)

C) Cenários

A análise de cenários permite que se identifiquem quais fatores estratégicos serão requeridos da empresa, a fim de que se transformem em vantagem competitiva (TAVARES, 2000). Tavares (2000, p.207) define cenário como “a identificação, ordenação e avaliação das variáveis ambientais utilizadas como pano de fundo para o desempenho das ações organizacionais”.

Como anteriormente mencionado, o ambiente empresarial é bastante dinâmico, sofrendo influência de diversos fatores e forças. Espera-se, portanto, que a análise de cenários seja um instrumento que investigue o ambiente externo, estudando a relação que existe entre a empresa e este ambiente. Oliveira (2004, p. 92) comenta que este tipo de estudo e mapeamento deve ser feito pelos níveis mais elevados da empresa - nível estratégico - e que o executivo “deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa”.

A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada um desses fatores, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Para Oliveira (2004), as situações que devem ser consideradas como oportunidades para a empresa são aquelas em que a organização tem condições e/ou interesse de usufruir. Caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça. Oliveira (2004, p.95) também afirma que “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

Tavares (2000, p.216) sugere algumas variáveis e indicadores que podem auxiliar na elaboração de um cenário do ambiente externo da empresa. Cada variável ressaltada pelo autor se comporta de maneira diferente, dependendo do tipo de organização e do momento avaliado. Algumas variáveis estão ressaltadas no Quadro 6, bem como alguns indicadores que serão analisados no estudo de caso que se segue.

Com o auxílio deste quadro e o formulário proposto por Oliveira (2004), representado na Figura 2, o executivo pode estabelecer quais as oportunidades e ameaças para cada tendência das variáveis que afetam determinada empresa.

Costa (2007, p. 92) lembra que “cenário não é sinônimo de adivinhação nem profecia. Ele é apenas um quadro de referência, um conjunto de premissas e hipóteses básicas, um consenso dos administradores da empresa sobre o qual o plano estratégico é construído”. E vale ressaltar que novos acontecimentos, que alterem significativamente o cenário, precisam ser levados em conta a ponto de provocar revisões nas estratégias e planos de ação.

Quadro 6 - Exemplo de variáveis e indicadores

Variáveis	Indicadores
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade; • Ociosidade da capacidade industrial; • Concentração de renda.
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Esperança de vida; • Matrimônio e divórcio; • Número de filhos.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de lazer; • Qualidade de vida; • Marginalização de parcelas da população em termos de educação, saúde e oportunidades ocupacionais; • Individualismo; • Maior nível de informação e do conhecimento.
Política Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Carga fiscal e tributária; • Ênfase do governo na área social.
Política Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas de crescimento.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação tributária e fiscal; • Legislação trabalhista; • Leis educacionais.
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de permanência no lar; • Preocupação com a saúde; • Qualidade, preço e informações sobre produtos e serviços; • Racionalização dos gastos domésticos; • Transição para a “nova era”; • Sociedade do conhecimento.
Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Informação da sociedade; • Transmissão e recepção de informações.

Fonte: Tavares, 2000, p.216

Planos	Estabelecimento de oportunidades e ameaças		Data __ / __ / __	Nº _____
Características conjunturais (econômicas/ sociais/ legais/ demográficas...)	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	

Figura 2 - Formulário de estabelecimento de oportunidades e ameaças

Fonte: OLIVEIRA (2004, p. 118)

Após esta análise externa, a empresa precisa apontar suas fraquezas e potenciais para que esteja preparada à sinalização do ambiente externo.

D) Diagnóstico Interno

Para uma análise interna, Tavares (2000, p.267) indica que seu fundamento está nas “atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão”. Em suma, a função do diagnóstico é servir como instrumento para a tomada de decisões.

A análise interna tem por finalidade, então, colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante de sua atual posição: produtos versus mercados (OLIVEIRA, 2004).

Costa (2007, p.111) acredita que “pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização é que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas”. O autor ainda sugere que neste diagnóstico, sejam levantados todos os pontos fortes, fracos e pontos a melhorar. A partir disso, esses fatores devem ser organizados em dez áreas internas, denominadas, por ele, de “Os 10-Ms do autodiagnóstico”. Esta classificação em “grandes categorias facilitará uma síntese, uma visão integrada, uma radiografia da instituição” (COSTA, 2007, p.114). Esta abordagem de Costa (2007) quanto à análise dos pontos, pode ser visualizada no Quadro 7.

Oliveira (2004), também considera três pontos que os fatores internos podem assumir. Para ele além dos pontos fortes e fracos, determinada atividade ou aspecto pode se apresentar como um ponto

neutro, que é aquele que não se consegue saber se está prejudicando ou beneficiando a empresa.

Quadro 7 - Categorias para avaliação interna

PONTOS FORTES	São aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito.
PONTOS FRACOS	São características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.
PONTOS A MELHORAR	São características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito

Fonte: Costa (2007, p.113)

Os 10-Ms do autodiagnóstico estão listados no Quadro 9 em ordem alfabética, a fim de não atribuir qualquer grau de hierarquia entre eles. Costa (2007) distribui entre estas categorias diversos atributos encontrados nas instituições e que merecem a atenção do executivo, neste quadro consta apenas alguns exemplos.

Para representar o resultado da avaliação dos 10Ms, Costa (2007) sugere o Gráfico-Radar. Nesta representação, as dez áreas são distribuídas em um círculo formado por 5 zonas, que, segundo o autor “são graduadas em níveis para permitir uma melhor visualização dos resultados das análises, considerando-se a frequência relativa de pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar” (COSTA, 2007, p.118). O quadro 8 indica como localizar a zona apropriada para cada área.

Quadro 8 – Localização das Zonas

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar	Pontos Fracos	Zonas	Localização
MUITOS	Poucos	Nenhum	1 - Azul	A coroa mais interna
Alguns	Alguns	Poucos	2 – Verde	A 2ª coroa mais interna
Alguns	MUITOS	Alguns	3 – Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Alguns	Alguns	4 – Vermelha	A 2ª coroa mais externa
Nenhum	Poucos	MUITOS	5 – Roxa	A coroa mais externa

Fonte: Costa (2007, p. 118)

A Figura 3 mostra o resultado da avaliação por meio da figura poligonal que se delineia, ao serem ligados os pontos correspondentes às frequências das avaliações dos pontos fortes, fracos e a melhorar (COSTA, 2007). Desta forma a empresa tem o seu gráfico-radar representando o diagnóstico interno da organização.

Esta proposta de Costa parece clara e abrangente, o que a torna interessante para o presente trabalho.

A posição deste e de outros autores quanto ao assunto, permite afirmar que as informações coletadas internamente proporcionam dados para a avaliação do desempenho de partes da organização. Estes dados são primordiais para a empresa conhecer seus reais problemas, solucionando-os com as ferramentas corretas. Las Casas (2006) ressalta que avaliar a organização é verificar se existe a viabilidade para atender as oportunidades e enfrentar as ameaças detectadas na análise do ambiente externo.

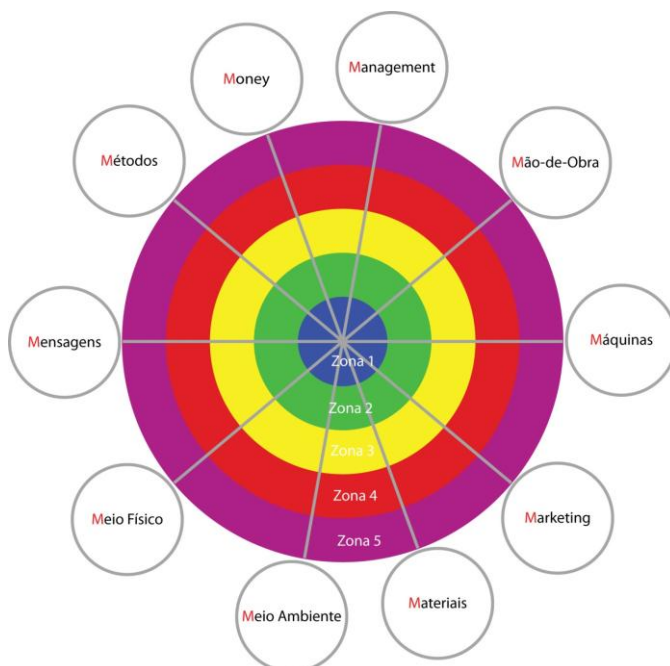


Figura 3 – Gráfico Radar.
Fonte: Costa (2007, p. 119)

Quadro 9 - Tabela para construção do Gráfico-radar

Os 10-Ms	Alguns atributos a serem verificados
Management Gestão, Liderança	Administração geral Gestão estratégica, Gestão setorial
Mão-de-obra Recursos humanos, capacitação, motivação	Recrutamento e seleção Capacitação, treinamento e desenvolvimento Motivação, envolvimento e comprometimento Remuneração, reconhecimento e recompensas Satisfação dos funcionários e gerentes
Maquinas equipamentos, aparelhos, sistemas	Equipamentos de manuseio e transportes Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança. Manutenção Máquinas, equipamentos e sistemas de produção. Redes intranet, extranet e internet
Marketing Vendas,	Conhecimento do mercado e dos concorrentes Lançamentos de produtos e campanhas Pós-venda Tratamento da satisfação dos clientes
Materiais Suprimento, fornecedores	Desenvolvimento de parcerias Cadeia de suprimento, logística Qualidade assegurada na aquisição
Meio ambiente Preservação ambiental	Gestão de proteção ambiental Programas de economia de energia, de água e de insumos Reciclagem de resíduos
Meio físico Instalações, acesso, conforto	Circulação interna, fluxo internos, estacionamentos Iluminação, limpeza, arrumação Infra-estrutura, utilidades Sinalização visual, interna e externa
Mensagens Comunicação, divulgação	Comunicação com clientes, fornecedores e público Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso Comunicações da direção para direção Providências e respostas às reclamações e sugestões
Métodos Processos, organização	Fluxograma de processos produtivos e administrativos Metodologia de gestão por projetos Metodologias para desenvolvimento de produtos Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos
Money Finanças	Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber Faturamento e recebimento Investimentos estratégicos Orçamentos e acompanhamento orçamentário

Fonte: Costa (2007, p. 116)

Assim como Las Casas (2006), Valeriano (2005), afirma que esta análise complementa o diagnóstico de oportunidades e ameaças, uma vez que, por si só, esta ferramenta parece ser insuficiente para estabelecer os objetivos e a estratégia da organização. Estas informações devem ser arrematadas com a avaliação da organização, que é realizada na consideração de suas forças e fraquezas.

2.6.5 Definir a visão da empresa

Apesar da divergência existente entre os autores quanto à estrutura para execução de um planejamento estratégico, as opiniões convergem quando o assunto é visão da empresa. Oliveira (2004, p. 89) enfatiza que “toda e qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão”. Definir a visão da empresa é explicitar o que a ela quer ser, não podendo assim, haver uma discussão sobre estratégia sem um alvo a se ambicionar.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.230) definem visão como “a explicitação do que se visualiza para a empresa”. Estes autores acreditam em duas formas de atuação da visão: como sonho ou como desafio estratégico, diferenciando os dois conceitos da seguinte maneira: o primeiro como sendo “o fruto da imaginação de um empreendedor visionário”, ao passo que o segundo “nasce a partir de um processo participativo” (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p. 229).

Para Kluyer e Pearce II (2007, p.09), enquanto a missão coloca em evidência a razão de existir da empresa, a visão “representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização”.

Uma visão explicitada apresenta os seguintes benefícios levantados por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.227):

- Apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- Promove a inovação;
- Levanta uma “bandeira”;
- Funciona como “bússula” para a equipe;
- Reduz a dependência para com “gênios e líderes”;
- Tira a empresa da “zona de conforto”;
- Motiva e inspira a equipe;
- Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- Orienta a “virada”;
- Mobiliza para os programas de qualidade;
- Complementa a *Missão*;
- Orienta os *Objetivos*;

- Orienta os investimentos.

Tavares (2000) descreve alguns princípios e características para uma visão, sugerindo que esta deve estabelecer uma ponte entre seu presente e futuro, e entre seu nível de aspiração e seus recursos. As características de uma visão empresarial são definidas como: (1) desafiadora; (2) vinculada à realidade; (3) realista; (4) flexível e (5) atemporal. Os princípios que irão apoiar a elaboração da visão e facilitar uma maior compreensão de todos os envolvidos são:

- a. Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- b. Orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- c. Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- d. Permeiar, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- e. Ser orientada por valores e princípios.

Costa (2007) adverte sobre tratar a visão como um mero sonho, uma utopia ou fantasia. A visão é uma situação em que a empresa se projeta no futuro, ou seja, algo tangível, além de útil e funcional. Além disto, o autor sugere que se introduza “um processo sistemático e estruturado que permita construir e formular uma visão para a empresa que seja, ao mesmo tempo, clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro” (COSTA, 2007, p.36).

A definição de visão da empresa é uma fase importante dentro do planejamento estratégico, pois auxiliará em muito o direcionamento das pessoas envolvidas com a organização, permitindo que se tenha de forma clara e explícita o futuro pretendido pela empresa.

2.6.6 Definir os objetivos da empresa

Oliveira (2004) lembra que o planejamento estratégico é “um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. E como um planejamento estratégico pode ser eficiente, eficaz e efetivo se os objetivos não forem conhecidos, adequados, aceitos e consistentes?”. Baseado neste questionamento, verifica-se a importância que é dada ao processo de definição dos objetivos, expondo e quantificando os pontos a serem atingidos. Oliveira (2004, p. 159), assim define objetivo: “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra”. O autor ainda aconselha a estipulação de metas, etapas intermediárias, para o alcance de cada objetivo.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) são enfáticos quando tratam os objetivos como vitais para as organizações. Ambos concluíram, através de pesquisas, que a ênfase nos objetivos pode proporcionar longevidade para as empresas, e sua clareza é uma das características das empresas de sucesso.

Os resultados organizacionais são provenientes do comprometimento da equipe, que só terá um bom desempenho reconhecendo seu papel dentro dos objetivos organizacionais.

Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação. Caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de funcionários. (DORNELAS, 2001, pg.159)

Os objetivos para Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.268), “são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Os autores complementam seu pensamento com algumas características que os objetivos devem apresentar, a saber: (1) serem desafiantes, porém viáveis; (2) terem prazo definido; (3) passíveis de mensuração; (4) coerência entre si. Cobra (1992) acrescenta ainda outras características relativas aos objetivos, que precisam ser mensuráveis, claros, flexíveis, desafiadores e, ao mesmo tempo, atingíveis.

Conforme Cobra (1992, p.95), os objetivos envolvem um conjunto de metas monetárias e não-monetárias. “As metas monetárias são objetivos financeiros específicos a curto prazo ou a longo prazo”. Este fato relaciona-se com o crescimento das vendas, lucro, retorno sobre o investimento e rentabilidade. As não-monetárias são estratégias definidas para obter o comportamento esperado em mercados específicos, inovação e aprovação dos clientes. Segundo Cobra (1992), os objetivos precisam ser mensuráveis, claros, flexíveis, desafiadores e ao mesmo tempo atingíveis.

No entender de Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), ao definir os objetivos da empresa, faz-se necessário a escolha dos temas que serão relevantes. Os autores sugerem seis temas que, em sua visão, estão em consonância com as tendências para o século XXI, mas ressaltam que nem todas as empresas precisarão definir objetivos para todos os temas, a saber: (1) Crescimento; (2) Participação de Mercado; (3)

Produtividade; (4) Qualidade; (5) Inovação; e (6) Resultado econômico-financeiro.

2.6.7 Formular estratégias

Para Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 66) estratégia competitiva é “o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

Oliveira (2004, p. 190) afirma que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

De acordo com a análise de Oliveira (2004, p. 204) as empresas podem assumir quatro posturas estratégicas: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento, e de desenvolvimento. Estas posturas são definidas levando-se em conta o diagnóstico do ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais. Elas irão nortear as estratégias específicas para cada objetivo organizacional. Estas estratégias, bem como as formas que elas podem se apresentar, já foram detalhadas no Quadro 2.

Segundo Rojo (2001, p.66), “nesta avaliação deve-se considerar tudo o que foi levantado de dados e valer-se da análise ambiental para que se possa optar pela estratégia que seja mais adequada para o alcance dos objetivos”.

Posicionar a empresa para obtenção de vantagem competitiva é a razão de ser da estratégia. “Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p.289). Alguns autores salientam a importância desta vantagem perante a concorrência. Para Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.289) “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes”.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) ainda aconselham outras duas etapas para finalizar a elaboração das estratégias para cada objetivo. Para eles antes de implementar a estratégia é muito importante checar sua consistência. Esta etapa permitirá ao executivo uma análise da estratégia visando todos os seus ideais e compromissos já estabelecidos anteriormente, bem como as tendências do seu ambiente. Para tanto é sugerido uma lista de questões envolvendo a visão, princípios, recursos

da empresa, tendências relevantes entre outros temas que auxiliarão nesta etapa. Além de checar a consistência de cada estratégia, é muito válido segundo os autores estabelecer uma ordem de prioridade, permitindo que a organização dê a devida atenção aquelas que são mais impactantes e proporcionam um resultado mais rápido para a empresa.

Quadro 10 – Análise de impacto e retorno das estratégias

IMPACTO	Reduzido	Elevado
RETORNO		
Rápido		Zona de prioridade
Demorado		

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, 305)

O Quadro10 demonstra como tornar visível esta avaliação de prioridades quanto às estratégias. Após este passo, a última etapa do planejamento estratégico é determinar um plano de ação para colocá-lo em prática.

2.6.8 Planos de ação, divulgação, implementação e acompanhamento

O planejamento estratégico, por si só, não traz resultados para a organização se não colocado na prática. A ação é esta ponte, quem liga a intenção e a realização (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001).

Os planos de ação, na concepção de Oliveira (2004, p.79), são “os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. Baseiam-se em “detalhar as estratégias sob a forma de ações, indicando também os resultados esperados, os responsáveis, os recursos adicionais à implantação das ações e o (...) cronograma”. (PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, P.314).

Além de determinar o plano de ação para implementar suas estratégias, é importante a empresa saber para quem e como será divulgado o planejamento estratégico da organização. Apesar do receio de alguns executivos quanto ao conhecimento de seus passos por seus concorrentes, Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.321) aconselham que

a empresa considere “o benefício de seus funcionários conhecerem como e onde a empresa quer chegar”.

Meggison, Mosley e Pietri (1998, p.466), definem que o controle é “um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como o planejado”.

O controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de dar um feedback aos tomadores de decisão, para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho (OLIVEIRA, 2004).

2.7 História da educação musical no Brasil e seu reflexo em instituições particulares deste setor

A história escrita do Brasil leva a entender que os primeiros professores de música que entraram no país, foram os Jesuítas que desembarcaram com o primeiro Governador Geral, Tomé de Souza, em 1549 e que este aprendizado estava voltado a servir os interesses da Igreja e da Coroa de Portugal.

O professor Alvares (2010), ph.D em ensino musical, destacou em seu artigo, “500 anos de educação musical no Brasil”, os caminhos deste aprendizado. Seguem algumas curiosidades extraídas deste documento.

De acordo com Neves (apud ALVARES, 2010) as colonizações portuguesa e espanhola, ao oposto da americana puritana, deram ênfase ao processo de exploração das atividades artísticas e culturais. Ramos (apud ALVARES, 2010) confirma a participação do negro no Brasil exibindo talento na pintura, dança, folclore, religião, arte, e especialmente na música. A interação racial e cultural do branco, negro e índio foi intensa, e propiciou um processo de aculturação musical que contribuiu na formação de uma imensa variedade de estilos musicais, constituindo uma fonte riquíssima para o estudo da educação musical.

De 1552 a 1555, alguns acontecimentos marcaram o século XVI, como a chegada do Mestre de Capela Francisco, a formação da primeira escola da Companhia de Jesus, a realização da primeira peça musical brasileira, e a fundação do primeiro teatro no Rio de Janeiro.

Foi em 1808 com a chegada de Dom João VI e sua corte, que se iniciou uma época de prosperidade e desenvolvimento artístico e cultural, culminando na primeira lei oficial que criou um curso de música em 1818.

Em 17 de setembro de 1851, Dom Pedro II aprova a lei 630,

estabelecendo o conteúdo do ensino musical nas escolas primárias e secundárias (MELLO apud ALVARES, 2010)

Durante o período colonial, a música e as outras artes alcançaram notável esplendor, porém a educação musical estagnou durante o Império. No começo do século XX, a necessidade de formalizar e sistematizar o ensino e a aprendizagem musical partiu como consequência de tendências sistemáticas em outras áreas.

Seguindo a Primeira Guerra Mundial, o Brasil começou o processo de industrialização, e as artes tomaram novas direções, como consequência do desenvolvimento tecnológico. Anísio Teixeira, em 1932, fundou a Superintendência de Educação Musical e Artística – SEMA - com o objetivo de aprimorar a educação musical nas escolas primárias e secundárias, e convidou Villa-Lobos para o cargo de Diretor do SEMA.

Villa-Lobos sabia que o objetivo de sua posição era desenvolver a educação artística da criança. Sua proposta incluía o início precoce e a inclusão não só dos compositores clássicos, mais também a pesquisa e estudo do material folclórico brasileiro. Suas idéias tiveram grande aceitação no Brasil e repercussão internacional em países da América do Sul (VILLA-LOBOS apud ALVARES, 2010).

Em meados da década de trinta, o educador Antônio Sá Pereira propunha uma educação musical servida de atividades espontâneas, envolvendo atividades de grupo, dança e conjunto de percussão, a fim de propiciar amplas oportunidades para vivência e experiência do fenômeno musical e das relações entre sons e sonoridades.

Assim como Villa-Lobos e Antônio de Sá, muitos outros nomes deixaram suas marcas na história da educação musical no Brasil. Entre aquelas deixadas por alguns filósofos e educadores, destacam-se a associação entre o aprendizado musical com uma iniciação musical lúdica, mostrar que a música deve aproximar a escola da realidade social, que a música serve de base para a organização das emoções humanas, promovendo o fortalecimento dos laços entre escola e a família. Dos grandes influenciadores modernos, o psicólogo Gardner mostra que a música é uma das 7 faces da inteligência humana. Em seu conceito de múltipla inteligência ele destaca as seguintes dimensões: lingüística, lógico-matemática, intrapessoal, interpessoal, espacial, musical, e físico-atlética.

A história da educação musical no mundo e no Brasil revela um padrão cíclico de desenvolvimento, onde bons tempos se revezam com tempos difíceis, e mostra que o declínio no desenvolvimento artístico e

cultural são geralmente seguidos por reformas educacionais.

A recente aprovação do projeto de lei 2732/2008, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), vem de encontro a este momento de reforma destacado por Alvares (2010). A LDBEN instituída em 1996, indicava a obrigatoriedade do ensino de artes nas escolas. No entanto, isto dava margens à várias interpretações, uma vez que a arte não se limita à música. Diante desta situação, as escolas foram distanciando a música de seus currículos obrigatórios, ocasionando assim uma perda musical considerável para o indivíduo e a sociedade. Com a reforma da lei, cujo projeto já foi aprovado, a música passa a ser conteúdo obrigatório do currículo escolar, o que certamente refletirá em toda a sociedade.

“Estudos e pesquisas mostram que a aprendizagem musical contribui para o desenvolvimento cognitivo, psicomotor, emocional e afetivo e, principalmente, para a construção de valores pessoais e sociais de crianças, jovens e adultos. A educação musical escolar não visa a formação do músico profissional, mas o acesso à compreensão da diversidade de práticas e de manifestações musicais da nossa cultura bem como de culturas mais distantes” (QUERO EDUCAÇÃO MUSICAL NAS ESCOLAS, 2010).

As recentes movimentações da sociedade, em busca de uma maior e melhor educação musical nas escolas, têm refletido de forma positiva para as escolas particulares de música. Não existem ameaças consideráveis para estas organizações, ao contrário, é de extrema importância para o negócio das escolas de música que alunos e pais aprendam no ensino fundamental os benefícios deste estudo para o ser humano.

As constantes discussões sobre a importância desta arte, para a formação do indivíduo, tem provocado nas pessoas a procura por sanar esta carência de ensino musical. Outro aspecto a ser considerado relativo à esta lei, é que a escola fundamental proporcionará ao aluno a iniciação ao universo da música. Entretanto, é o indivíduo que optará por aquilo que lhe despertará maior interesse, permitindo assim, a procura por escolas especializadas que aprimorem o seu aprendizado.

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa, segundo Roesch (1999) tem como fim orientar o pesquisador por meio da apresentação de diversos caminhos para uma exploração e análise dos dados mais completa. O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico, para uma empresa prestadora de serviços na área da educação musical. O presente capítulo descreverá como o projeto foi realizado.

3.1 Delineamento da pesquisa

Mesmo utilizando-se de resultados de pesquisas quantitativas, este projeto pode ser caracterizado predominantemente como qualitativo. Roesch (1999) explica que a pesquisa qualitativa é a mais apropriada quando o objetivo do trabalho é melhorar a efetividade de um programa, ou quando pretende propor planos de ação.

Uma das variáveis que a caracteriza como tal, diz respeito ao seu caráter exploratório, pois permite que o pesquisador se proveja de maior conhecimento sobre o problema de pesquisa. Para Gil (2007, p.41), “o objetivo da pesquisa exploratória, é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O que se verificou na primeira parte do trabalho, com a revisão literária sobre o assunto abordado no problema de pesquisa.

Além desta classificação, Gil (2007), destaca como elemento importante para o delineamento da pesquisa, o procedimento adotado para a coleta de dados. Neste trabalho serão coletados e analisados materiais com proveniência de documentos e levantamentos bibliográficos, bem como, dados fornecidos por pessoas por meio de estudo de caso e pesquisa participante.

Salomon (2001, p.156), acrescenta que “o problema é que dita o tipo de pesquisa a ser empreendida”. E neste caso a pesquisa será aplicada, pois seu objetivo é propor, por meio da aplicação da teoria, alternativas para o problema em questão.

3.2 Definição da área ou população-alvo do estudo

O presente trabalho, não se limitou apenas aos assuntos de uma área da empresa, mas tratou de questões que envolvem toda a organização. Mesmo não limitando à um segmento ou área da instituição, a amostra da pesquisa não a descaracteriza como uma pesquisa qualitativa, principalmente por não exigir um grande número

de participantes, fizeram parte da pesquisa a organização como um todo, seus clientes e os principais concorrentes.

Para Roesch (1999) técnicas qualitativas são apropriadas para situações em que serão propostas mudanças de pequeno porte, principalmente por envolverem uma amostra pequena e com alto grau de interação. Por este motivo também, a coleta de informações permitiu seguir um roteiro de entrevista e não questionários estruturados.

3.3 Estudo de caso como estratégia da pesquisa

No que diz respeito à profundidade e amplitude, esta pesquisa funda-se num estudo de caso. Roesch (1999) caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa porque estuda com profundidade fenômenos em seu contexto além de ser adequado ao estudo de processos e explorar fenômenos de diversos ângulos. O presente trabalho procurou compreender, explorar e descrever contextos complexos e que envolvem diversos fatores.

Segundo o propósito da pesquisa, este estudo de caso é considerado como instrumental, pois visa auxiliar no conhecimento de determinado problema. Gil (2007), descreve que nesta modalidade de estudo de caso “o pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos”.

O estudo de caso em questão teve como objetivo relatar práticas desta escola de música e recomendar algumas alternativas de políticas, portanto na visão de Roesch (1999, p.199) este é um tipo específico de estudo de caso que se destina a relatar práticas e oferecer alternativas, pois “o pesquisador tende a estar menos preocupado em criticar a realidade e algumas vezes está comprometido com a organização como participante ou consultor”.

A apresentação de propostas de planos que solucionem problemas organizacionais dá a esta pesquisa o caráter de um projeto para a proposição de planos. Rosch (1999) também orienta que a partir do modelo proposto sejam utilizadas também as pesquisas de avaliação. O presente trabalho utilizou-se da avaliação formativa pois objetivou o aperfeiçoamento da organização como um todo e focou todas as variáveis da empresa bem como propôs pontos para melhoramento.

3.4 Coleta de dados e sua análise

Para Gil (2007, p.141), “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*”. Neste trabalho foram utilizados tanto dados primários,

colhidos diretamente pelo pesquisador por meio de entrevistas, bem como dados secundários que lembra Roesch (1999, p.140) “não são criados pelo pesquisador”. A coleta de dados secundários incluiu a análise de documentos internos da empresa, artigos e informações publicados na internet, e dados fornecidos por instituições ligadas ao ensino musical. Os principais documentos utilizados foram, pesquisas do perfil do cliente, pesquisa da capacidade da organização e gráficos financeiros.

A observação foi outra técnica bastante utilizada na coleta de dados. Um momento que ela se mostrou aplicável foi na coleta de dados primários quanto aos concorrentes analisados. Neste caso algumas variáveis foram coletadas por meio de entrevistas, no entanto, alguns pontos foram observados pelo pesquisador para compor a análise. Roesch (1999) também sinaliza o papel da observação participante, o autor classifica este método como encoberto, porque o objetivo do observador não se limita a este fim, mas, além de observar ele está participando, conversando e interpretando os acontecimentos. Pelo observador desta pesquisa fazer parte da empresa analisada este tipo de coleta de dados se mostrou inerente ao projeto.

Quanto á forma de aplicação, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas pessoais e por telefone, com os diretores da escola e concorrentes diretos da empresa. Ao contrário do método quantitativo, neste tipo de entrevista aplicada ao presente estudo, as questões são abertas e segundo Roesch (1999, p.159) “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Após a coleta de dados o próximo passo desta pesquisa envolveu sua análise. Os dados primários, coletados por meio de entrevistas e observação, dos concorrentes foram tabulados em quadros individuais para depois concluir o diagnóstico em um quadro comparativo. Quanto a análise de dados secundários, também utilizou-se de modelos gráficos e tabelados para expor dados já tabulados e conseguir explanar de forma mais visual os diagnósticos.

As informações colhidas pela observação participante foram apresentadas principalmente em forma de texto. Roesch (1999, p.169) lembra que a validade desta tipo de pesquisa depende da “habilidade, competência e seriedade do pesquisador” o que acaba fazendo do pesquisador o instrumento de pesquisa. Pela autora ser esposa de um dos proprietários da organização e presenciar todo o andamento da empresa desde o seu início, facilitou em muito a explanação de alguns pontos bem como a coleta de algumas informações.

As análise e conclusões que se seguiram deram embasamento para a elaboração das estratégias para a EMRB e a determinação de um plano de ação para o período de 1 ano a começar em agosto de 2010.

3.5 Limitações da pesquisa

A maior limitação encontrada pela autora na realização desta pesquisa foi quanto à obtenção de material sobre a educação musical, bem como pesquisas na área que demonstrassem um pouco o comportamento deste setor. As demais informações foram encontradas de forma abundante e ajudaram a nortear os estudos desta pesquisa. Os dados obtidos por meio de documentos da empresa são bastante precisos e condizem com a situação real da empresa analisada.

4 EMRB: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E SITUAÇÃO ATUAL

O estudo da história de vida da organização é relevante visto que, de acordo com Coopers e Lybrand (1996), para realização do diagnóstico é necessário incluir três momentos da organização: a sua história, a qual explica o porquê da situação atual (passado), o contexto atual (presente) e sua visão de futuro. Desta maneira, foi apresentado um breve histórico da EMRB mostrando quais foram seus principais momentos para chegar na situação presente.

Assim como iniciaram muitas micro e pequenas empresas, a Escola de Música Rafael Bastos também não contou com um plano de negócios para abrir suas portas. Em 2002, sem pretensão alguma de montar uma escola de música, o baterista Rafael Bastos, músico e estudante de engenharia na época, resolveu trancar a faculdade e se dedicar ao estudo da música e viver desta profissão.

A sua experiência de tocar com bandas, gravações em estúdio e estudos na área, induziram seu início como professor do instrumento Bateria. Mas, foi após a criação de seu próprio método de estudo e a chegada de outros professores, que se formou a Escola de Bateria Rafael Bastos. O crescimento era constante, e aos poucos, professores de outros instrumentos foram agregando outros serviços à estrutura. Sentindo a necessidade que a cidade tinha por um estúdio de ensaios de bandas, no centro de Florianópolis, o empreendedor Rafael Bastos aproveitou a oportunidade e investiu nesta estrutura, permitindo assim que os serviços da escola ficassem ainda mais conhecidos na cidade com esta nova oferta.

O baterista Rafael Bastos estava ganhando nome na cidade por meio das aulas, dos patrocinadores adquiridos e dos constantes eventos que promovia em Florianópolis. Por este motivo, em um primeiro momento ele não achou que seria conveniente associar seu nome à todos os serviços oferecidos em sua estrutura, porque seu foco estava no instrumento bateria. Isto fez com que os serviços da escola fossem tratados de diferentes formas, tendo uma divulgação para cada curso, mesmo estando concentrado num mesmo local e administrado por uma mesma pessoa.

O número de alunos foi aumentando, a necessidade de outras salas foi surgindo e mais professores estavam chegando à escola. Com este crescimento já não era mais viável para o empresário administrar a empresa sozinho, cuidando das aulas e de outras questões administrativas. Foi neste período, em 2006, de constantes mudanças,

que ele teve a oportunidade de contar com a ajuda de seu amigo, administrador, Rodrigo Lima.

Rodrigo Lima recém formado em administração de empresas, já havia trabalhado em empresas públicas, detinha um conhecimento teórico e tinha muita vontade em poder colocar este aprendizado na prática. Nesta época Rafael tinha a necessidade e Rodrigo queria a oportunidade, isto culminou o início da parceria.

Depois de alguns meses de empenho por parte do administrador, Rafael Bastos fez o convite para que ele se tornasse sócio da empresa. Rodrigo estava bastante envolvido com a escola e conseguia enxergar uma oportunidade de negócio em ascensão. Então com esta nova sociedade, 2006 passou a ser um ano de muitas mudanças para a escola, tanto na estrutura física, administrativa e organizacional, foi neste momento que deu início à história da Escola de Música Rafael Bastos.

Até o final do primeiro semestre de 2007 a escola contava com 5 pequenas salas de aula e um estúdio de ensaios que estavam distribuídos por um prédio na rua Conselheiro Mafra, e dividia o local com vários outros comércios. A Escola de Música ocupava quase todas as salas deste pequeno prédio e com a renovação do contrato de locação o proprietário achou por bem aumentar o aluguel das salas, é bem provável que ele estivesse movido pelo rápido crescimento que a escola obteve durante estes poucos anos e seus constantes investimentos na estrutura do prédio, ele nunca imaginou que seus inquilinos deixariam o investimento já feito no local.

Este fato, que a princípio surtiu como um problema, se transformou em uma oportunidade que deu novos rumos para a escola. Rafael e Rodrigo calcularam que uma mudança de foco, tanto na estrutura física, como no perfil do cliente poderia alavancar um crescimento na escola.

Isto realmente aconteceu, em outubro de 2007 foi inaugurada a nova sede da Escola de Música Rafael Bastos, que agora estava em um local nobre do centro da cidade, próximo a colégios de classe alta, com uma estrutura aconchegante, organizada e diferente de tudo que já existia na cidade quanto a aulas de música.

Neste período de mudança de sede, a escola contava com 90 alunos, depois de um ano a escola já estava com 190 alunos. A crescimento surpreendeu os sócios e a nova estrutura com 8 salas já não comportava tudo o que a escola planejava oferecer. No começo de 2009 o empreendimento que funcionava na casa ao lado da escola fechou e com isto novas portas abriram para os empreendedores Rafael e

Rodrigo. Em setembro de 2009 a Escola de Música Rafael Bastos inaugurou mais um prédio que agregou várias salas de aula, um estúdio, um salão com palco para apresentações e vários serviços que estavam limitados com a primeira estrutura.

Hoje a escola conta com 15 salas de aula, além das salas dos professores e da administração, uma cafeteria que funciona na entrada da escola, um salão usado para eventos e apresentação dos alunos, instrumentos de ponta e salas com tratamento acústico e térmico.

Seu forte não se limita à estrutura física, a escola também conquistou a parceria com profissionais qualificados para ministrarem as aulas e que contam com o acompanhamento de um coordenador pedagógico. Além dos professores, a escola também tem como prioridade o atendimento prestado ao cliente, para isto possui em seu quadro de funcionários 3 secretárias e uma gerente que comanda a área de atendimento e vendas da secretaria. Recentemente contratou um funcionário para a área de serviços gerais para cuidar da manutenção das salas e equipamentos, bem como solucionar problemas corriqueiros, promovendo desta forma um maior conforto e organização para o cliente. Priorizando o atendimento ao cliente, a EMRB também agregou a área de ouvidoria, promovendo assim um canal de sugestões e reclamações.

4.1 Informações gerais sobre a organização

A Escola de Música Rafael Bastos está enquadrada como uma empresa de pequeno porte, segundo os critérios utilizados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

A classificação instituída pelo SEBRAE é apropriada para a empresa em estudo, pois o propósito desta instituição, sem fins lucrativos, é permitir que “estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações” (SEBRAE, 2010).

Segundo informações do site do SEBRAE, o estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, determina que a receita bruta anual seja o critério adotado para conceituar o porte da empresa. Os valores estão expressos na Tabela 1.

Além desta classificação quanto o porte da empresa, Chiavenato (2002) indica que as organizações podem ser, em sua essência, produtoras de bens ou prestadoras de serviços. A Escola de Música Rafael Bastos se enquadra na prestação de serviços pois está ligada à área da educação.

Tabela 1: Critérios para conceituar o porte da empresa

PORTE DA EMPRESA	RECEITA ANUAL BRUTA
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

Fonte: SEBRAE (2010)

As aulas de música são o produto principal da Escola de Música Rafael Bastos. Todos os indivíduos que fazem parte da escola e os serviços oferecidos na instituição visam agregar valor à este produto.

Atualmente a EMRB possui 3 tipos de cursos: Regulares, Intensivos e Apoio. A categoria de cursos regulares abrange a maior parte das aulas de instrumentos e contam com o auxílio do material didático EM&T.

Este material apostilado foi desenvolvido pela maior escola de música latino-americana, Escola de Música e Tecnologia, e possui 5 prêmios internacionais de qualidade. Em Santa Catarina a Escola de Música Rafael Bastos é a única licenciada para usar este método.

Fazem parte do Curso Regular os seguintes instrumentos: Guitarra, Bateria, Teclado, Canto, Violão, Contrabaixo, Home Studio, Saxofone, Personal, Bateria Kids, Violão Kids, Guitarra Kids e Teclado Kids.

Além destes a EMRB também oferece como produto os Cursos Intensivos. Estes cursos são caracterizados por terem um tempo de duração menor que os cursos regulares e visam trazer um aperfeiçoamento em algum estilo musical ou assunto. Estes cursos geralmente não estão a disposição do aluno para começar a qualquer instante, são abertas inscrições em épocas determinadas do ano.

Nesta categoria sempre estão surgindo novos cursos na escola, ministrados tanto pelos professores de curso regular da EMRB, bem como por profissionais de fora da escola. Esta variável, duração do curso, permite uma maior variedade de professores e assuntos a serem abordados. Os cursos de Bossa Nova, Guitarra Blues e Vestibular da UDESC fazem parte dos cursos intensivos.

O Apoio é o terceiro tipo de curso oferecido por esta escola. O principal objetivo desta categoria, é estudar mais a fundo alguns assuntos que são abordados com rapidez no Curso Regular, por não representar seu foco, mas que fazem uma grande diferença se vistos com maior atenção e detalhes. Entram nesta categoria, os cursos em grupo: Introdução à Música, Percepção Rítmica, Percepção Melódica, Harmonia Funcional, História da Música e Prática em Conjunto.

O principal foco da EMRB são as aulas em grupo, tanto dos cursos Regulares, como de Apoio e Intensivo. A estrutura atual permite que os cursos regulares e intensivos aconteçam com até 6 alunos e os de apoio até com 8 alunos. A quantidade de alunos é essencial para a diminuição dos custos por hora/aula da EMRB e, portanto aumentar a sua rentabilidade.

Quanto à isto, a escola tem sofrido bastante dificuldades para a formação de grupos pois a maioria dos clientes tem optado por aulas individuais e preenchido os melhores horários da EMRB.

4.2 Estrutura Física

A sede da Escola de Música Rafael Bastos está situada na rua Dom Jaime Câmara, no centro de Florianópolis. Sua localização foi cuidadosamente escolhida por estar em uma área nobre, próxima à prédios residenciais, repartições públicas, grandes empresas privadas e escolas de ensino fundamental.

Duas casas comportam a estrutura física desta empresa, são 15 salas de aula que permitem aulas individuais e em grupo. A capacidade máxima por sala está expressa na Tabela 2.

Esta tabela permite concluir que por hora/aula a Escola de Música Rafael Bastos pode comportar até 58 alunos. Isto significa que tendo profissionais para atender todos os horários de funcionamento da escola (08:00h às 21:00h de segunda à sexta / 09:00h às 14:00h aos sábados), a EMRB tem capacidade para chegar à 4060 alunos.

Tabela 2: Capacidade por sala de aula

SALAS	QTD.	SALAS	QTD.	SALAS	QTD.
Sala 1	2 alunos	Sala 6	1 aluno	Sala 11	6 alunos
Sala 2	2 alunos	Sala 7	1 aluno	Sala 12	5 alunos
Sala 3	1 aluno	Sala 8	5 alunos	Sala 13	5 alunos
Sala 4	8 alunos	Sala 9	4 alunos	Sala 14	6 alunos
Sala 5	2 alunos	Sala 10	5 alunos	Sala 15	5 alunos

Fonte: Elaborada pela autora

Recente estudo da capacidade da EMRB, diagnosticou que 59% da sua capacidade ainda está ociosa. Este diagnóstico revela que a estrutura que comporta 4060 alunos, tem usado mais da metade da sua capacidade com 547 alunos, o que não chega nem perto do número de alunos que ela poderia comportar nestes 59% de horários da escola.

A Figura 4 permite a visualização, em forma de gráfico, deste problema levantado.

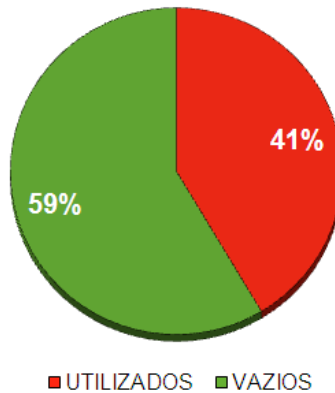
APROVEITAMENTO GERAL DAS SALAS

Figura 4 – Gráfico de aproveitamento geral das salas.
Fonte: Documento da EMRB

O gráfico da figura 5 permite uma melhor visualização do comportamento das 15 salas quanto ao tipo de aula ministrada. Apenas 10%, de todos os horários que estão ocupados na EMRB, têm sido utilizado para aulas em grupo. Isto reflete um problema para a empresa, pois sua diretoria tem sinalizado a importância em se focar nas aulas em grupo.

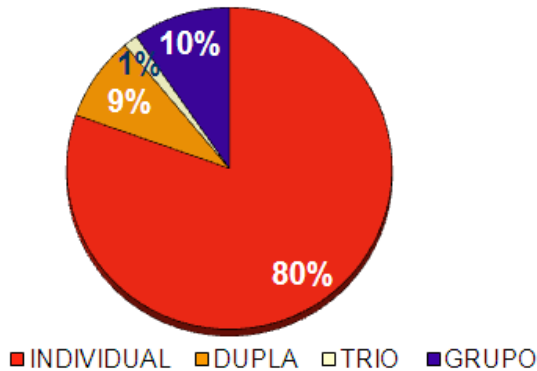
**APROVEITAMENTO GERAL DAS SALAS
POR TIPO DE AULA**

Figura 5 – Gráfico de aproveitamento geral das salas por tipo de aula.
Fonte: Documento da EMRB

Também para ratificar esta situação da empresa, a Figura 6 traz o cenário atual das salas em grupo e demonstra como elas têm sido aproveitadas de forma errada.

APROVEITAMENTO DAS SALAS EM GRUPO POR TIPO DE AULA

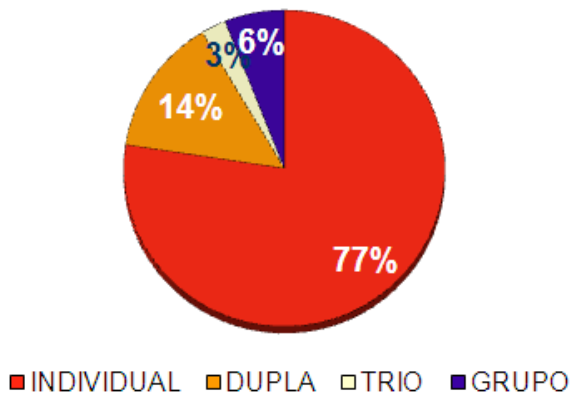


Figura 6 – Gráfico de aproveitamento das salas em grupo.

Fonte: Documento da EMRB

A maior parte das aulas ministradas nestas 9 salas são individuais. Este aproveitamento errado das salas em grupo acaba aumentando o custo por hora/aula, refletindo assim na rentabilidade da EMRB.

4.3 Estrutura Organizacional

A escola de Música Rafael Bastos não conta com um organograma formal, existem algumas funções bem definidas e outras nem tanto. Para uma melhor compreensão do funcionamento da escola foi esboçado um organograma, que está representado pela Figura 7, com as principais funções.

A diretoria da EMRB é formada pelos sócios Rafael Bastos e Rodrigo Lima, todos setores da EMRB estão subordinados à sua liderança. Os empresários possuem maior responsabilidade em algumas áreas específicas, Rafael gerencia a área Pedagógica e Marketing, enquanto Rodrigo é responsável pela área de Serviços Gerais e Financeira.

Liderado pela Gerência Pedagógica está o Coordenador Pedagógico à quem respondem todos os demais professores. Atualmente

a EMRB conta com um quadro de 17 professores dos mais diferentes instrumentos, para tanto, já está colocando em prática seu projeto de coordenação de área. Atualmente conta com um coordenador de violão e um coordenador de guitarra, os dois cursos com maior procura e número de alunos da escola.

Os professores não são funcionários contratados da EMRB, são profissionais autônomos que prestam serviços para a instituição. Esta tem sido uma característica das escolas de música, não só de Florianópolis, mas de todo o Brasil, os professores de música são encarados como profissionais autônomos.

Existem algumas barreiras à contratação destes profissionais, a primeira é que não existe uma legislação específica que regulamente esta profissão, a segunda é que fica inviável para uma escola de música, nos regimes de hoje, contratar no mesmo sistema de um professor que dá aulas para o ensino fundamental, principalmente pela diferença de mensalidade, número de alunos por turma e horas trabalhadas. A terceira questão se dá pelo perfil deste profissional, muitos músicos entram na educação para complementar a renda de alguma outra área, muitos têm sua própria banda, tocam na noite, ou são profissionais de estúdio. Isto tudo enriquece o profissional, mas ao mesmo tempo cria esta visão de autônomo, permitindo que ele se ache no direito de algumas facilidades que não teria como um funcionário normal.

A EMRB tem se empenhado bastante na organização da área pedagógica, hoje a escola tem procurado profissionais que apresentem um perfil cada vez mais voltado para a educação, alcançando assim maior comprometimento destes profissionais. A empresa também beneficia financeiramente o professor que tem mais alunos, para que ele queira voltar sua agenda semanal mais para a EMRB e esteja mais envolvido com a escola. Além disto, esta instituição também incentiva seus profissionais à produzirem material didático de qualidade para aplicarem os cursos na escola e serem beneficiados pela venda deste material.

Mesmo com os empecilhos já destacados, a EMRB contratou recentemente os serviços de uma assessoria jurídica para investigar a melhor forma legal para este quadro, para que a escola possa oferecer mais benefícios para seus profissionais e continuar sendo uma empresa viável financeiramente.

Outra área de extrema importância para a EMRB é o atendimento ao cliente feito pela secretaria da escola. A recepção desta empresa conta com duas atendentes que trabalham meio período cada, e uma

monitora que dá o suporte para elas tanto no período da manhã quanto da tarde. Todas as três funcionárias são lideradas pela gerente de atendimento, que tem o papel de promover a melhoria contínua no serviço prestado ao cliente atual e ao *prospect*. Estas profissionais são registradas pela escola e também contam com incentivos financeiros para cada fechamento de matrícula.

Gerenciada pelo administrador Rodrigo Lima, a área de serviços gerais é coordenada por um funcionário, que conta com a ajuda, e é responsável pelo serviço, de uma assistente de limpeza, esta assistente é funcionária de uma empresa do ramo, que presta serviços terceirizados.

A ouvidoria também formada por apenas um responsável, é um projeto da escola que teve seu início há pouco tempo. Este responsável ainda não é um funcionário da empresa, como já trabalhou gerenciando esta área, está implantando este canal na EMRB para saber como a empresa dará encaminhamento à isto.

As demais áreas, publicidade, contabilidade e assessoria jurídica estão subordinadas à diretoria e contam com serviços de empresas terceirizadas, e especializadas em cada um destes ramos.

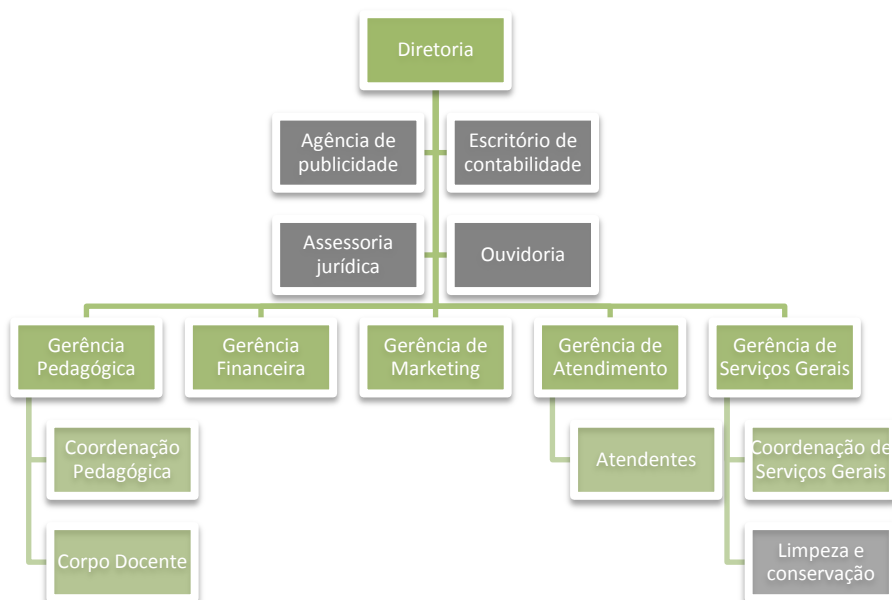


Figura 7 – Organograma da EMRB.

Fonte: Elaborado pela autora

5 ANÁLISE AMBIENTAL

Diante da concepção de vários autores sobre a análise do ambiente empresarial, optou-se por alguns tópicos que eram de maior relevância para a organização, e que permitiriam enxergar com clareza seus pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) acham por bem definir a abrangência do ambiente a ser analisado. Como o presente trabalho se propõe a sugerir recomendações estratégicas para o período de um ano, a abrangência do ambiente externo a ser analisado são os municípios que envolvem a Grande Florianópolis. Os outros pontos que serão tratados mais a fundo são: Clientes, Concorrentes, Cenários e Diagnóstico Interno.

5.1 Clientes

Avaliar seus clientes é essencial para dar corretos direcionamentos à empresa. Para Tiffany e Peterson (1998, p.352) “os clientes nos dizem como ter sucesso no mercado”, afirmam que é preciso conhecer seus clientes para melhor conhecer a empresa.

A Escola de Música Rafael Bastos possui três pesquisas, sobre o perfil de seus clientes, realizadas nos seguintes momentos: Junho de 2008, Fevereiro de 2009 e Maio de 2010. Estas pesquisas apontam o crescimento que a escola teve desde 2008 e algumas mudanças de perfil deste ano até o momento atual.

As pesquisas ressaltam as seguintes características: Região que mora; Sexo; Faixa etária e Curso que faz na EMRB. Estes dados não foram coletados por meio de questionários, e sim, fazem parte das informações contidas no cadastro dos clientes, portanto são dados secundários extraídos do sistema de cadastro dos clientes da EMRB.

O primeiro dado levantado diz respeito ao crescimento da escola por número de alunos. Em Junho de 2008 a escola contava com 188 alunos, em Fevereiro de 2009 já tinha conquistado 297 alunos e em maio deste ano já chegou a marca de 547 alunos.

Estes números permitem o diagnóstico que, no primeiro momento a escola obteve um acréscimo de 58% de alunos e comparando as duas últimas pesquisas foi um crescimento de mais de 84% num período de 15 meses. Foram crescimentos bastante consideráveis, principalmente pelo curto período que se deu estas entradas de alunos.

As pesquisas realizadas levantaram algumas comparações quanto ao perfil dos alunos durante estes 3 anos. A primeira diz respeito ao

sexo dos alunos, os gráficos da Figura 8 demonstram que a maior parte da fatia de alunos da EMRB são homens. E isto vem se seguindo durante todos os anos. O censo de 2007 apontou que em Florianópolis existe um equilíbrio na população de homens e mulheres, isto faz os diretores da EMRB se perguntarem por que a escola atrai mais alunos homens.

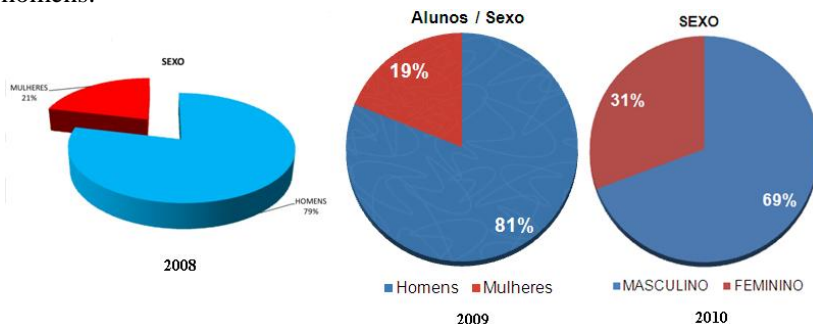


Figura 8 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica sexo.

Fonte: Documentos da EMRB

A Escola de Música Rafael Bastos ainda não tem uma pesquisa sobre este assunto e também desconhece de alguma pesquisa que aponte sobre o perfil dos alunos de escola de música, mas, acredita que o motivo possa estar ligado ao perfil da escola quanto aos cursos oferecidos.

A EMRB desde 2008 tem procurado focar seu mix em cursos com maior procura pelo público alvo, isto fez com que alguns cursos fossem eliminados e outros também não tivessem abertura na escola. A escola não queria ser reconhecida como uma escola de estilo musical clássico, o que a maioria acaba passando. A sua idéia era buscar na música popular o seu foco, atrair as pessoas pelo o que lhes desperta maior interesse. E isto acabou culminando o reconhecimento da EMRB como uma escola de Rock. E este pode ser um dos fatores que influenciam a predominância de alunos homens na EMRB.

Os próximos gráficos, expressos na Figura 9, mostram a distribuição dos alunos da escola pelos cursos oferecidos por esta. A predominância em 2008 pelo curso de bateria se dava pelo histórico que o nome Rafael Bastos teve com a escola de bateria, mas aos poucos a EMRB foi trabalhando melhor na divulgação de todos os seus cursos. É interessante notar que 3 cursos são predominantes na instituição e desde 2009 significam mais de 70% dos alunos da EMRB, eles são: Bateria,

Violão e Guitarra.

Também não se tem conhecimento de uma pesquisa nacional que aponte o comportamento dos brasileiros quanto ao instrumento mais procurado. No entanto, em conversa com os proprietários da EM&T, os diretores da EMRB foram orientados a investir nos cursos de guitarra e violão por sua grande procura. Este conselho revelou aos sócios da empresa em estudo, um certo conhecimento do comportamento do consumidor, que foi repassado por uma troca de experiência e não por uma pesquisa formal.

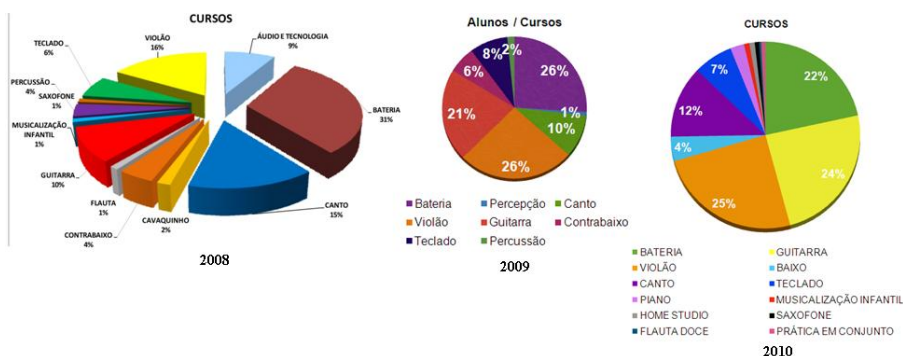


Figura 9 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica cursos.

Fonte: Documentos da EMRB

Outra análise destas pesquisas revela que o público da Escola de Música Rafael Bastos é bastante novo. Tem crescido o número de crianças que envolvem a faixa etária 5 à 12 anos, além disto os adolescentes que estão na faixa etária de 13 à 16 anos são um grande número na EMRB desde 2008 conforme mostra a Figura 10.

Também foram analisados os locais de residência dos alunos, a Figura 11 faz esta comparação. Não foi encontrado grandes alterações quanto a este quesito, a região central (Centro, Agronômica, João Paulo, Itacorubi, Santa Mônica, Córrego Grande, Pantanal, Trindade, Saco dos Limões) é o local de residência de mais de 50% dos alunos da EMRB. Tem crescido a procura por alunos do continente, e alunos de outras cidades ainda representam um número baixo para a escola.

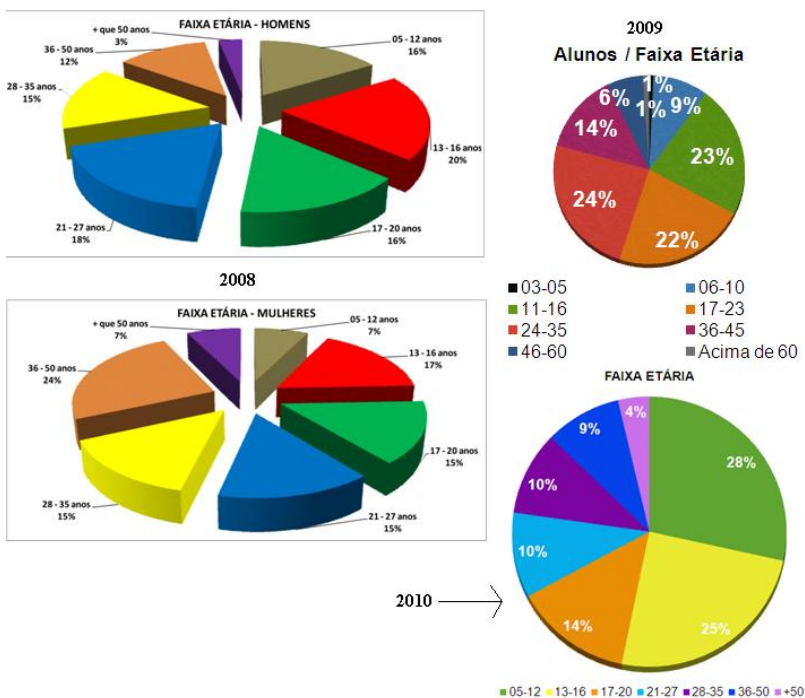


Figura 10 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica faixa etária.
Fonte: Documentos da EMRB

Diante desta análise pudemos chegar a um perfil de cliente alvo da EMRB. Seus clientes são crianças e adolescentes que não chegaram em período pré-vestibular, na sua maioria homens, eles residem em Florianópolis mas principalmente na região central e optam por cursos populares com predominância para o ritmo Rock.

A Escola de Música Rafael Bastos já vem investindo sua divulgação com maior veemência à consumidores com este perfil apontado nas análises. O tempo de permanência dos alunos na instituição foi a principal causa apontada por seus diretores para direcionar seus olhares para este público.

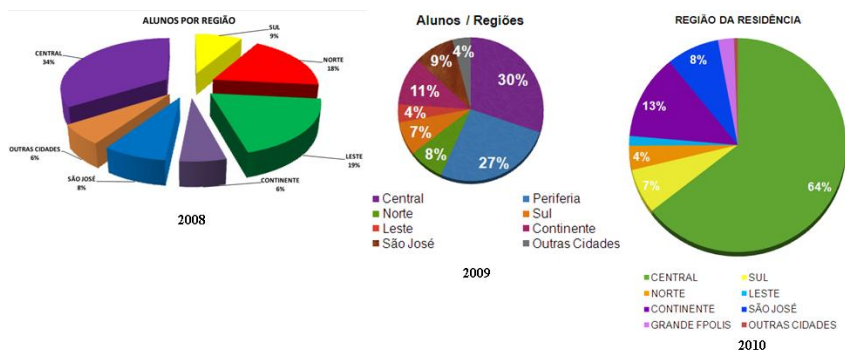


Figura 11 – Gráficos apresentando pesquisas de 2008, 2009 e 2010, sobre a característica região que mora.

Fonte: Documentos da EMRB

5.2 Concorrentes

Seguindo a linha de pensamento de Oliveira (2004), a análise dos concorrentes deve levar ao reconhecimento da vantagem competitiva de cada organização, tanto a sua como a de seus competidores.

Não foram considerados nesta pesquisa todos os concorrentes da Escola de Música Rafael Bastos. Mesmo porque a diretoria da escola sabe que no mercado de educação musical, competem com ela professores particulares que vão à domicílio ou dão aulas em suas casas, algumas escolas que funcionam sem CNPJ, e algumas estruturas que se denominam escola, mas o local funciona mais como uma cooperativa de professores e não como uma escola com objetivos, metas e valores.

Pelo o que mostra alguns dados fornecidos pela ABEM (Associação Brasileira de Educação Musical) e pela CAEM (Central de Apoio às Escolas de Música), realmente grande parte das chamadas “escolas de música” não apresentam um perfil de empresa escolar, o que provavelmente reflete no seu mau desempenho. Responsáveis destas duas entidades passaram algumas importantes informações:

- Em 95% das escolas de música o diretor não tem experiência administrativa nenhuma;
- Grande parte das escolas foi iniciada por um professor que dava aulas em domicílio, mas pela procura acabou se estabelecendo como escola;
- O nível de escolaridade dos professores geralmente é médio, somente 15% possuem curso superior;
- Cerca de 80% das escolas não trabalham com CNPJ, somente

com Inscrição Municipal.

Logo abaixo segue a Tabela 3 e a Figura 12 que demonstram um pouco do perfil das escolas de música do Brasil.

Tabela 3: Número de escolas de música e alunos por estado

ESTADO	NÚMERO DE ESCOLAS	NÚMERO DE ALUNOS
AC	27	1.100
AL	27	1.200
AM	27	800
AP	9	360
BA	184	19.000
CE	63	3.800
DF	81	6.500
ES	85	5.900
GO	67	4.800
MA	27	900
MG	202	21.000
MS	31	2.900
MT	18	1.600
PA	31	1.100
PB	13	600
PE	40	5.500
PI*	4	3.600
PR	328	30.000
RJ	396	35.000
RN	18	900
RO	13	500
RS	144	15.000
SC	157	27.700
SE	4	200
SP	2493	380.000
TOTAL	4489	569.960

Fonte: Documentos da EMRB

Os dados apontam que São Paulo é o Estado que mais possui escolas e alunos de música. Santa Catarina fica em 6º lugar em número de escolas, mas em 4º lugar em número de alunos, o que se deduz que são mais alunos por escola. A média apresentada pelos números foi de 176 alunos por escola.

A Figura 12 mostra o tamanho das escolas por número de alunos, e revela que 74% das escolas brasileiras possuem menos de 200 alunos, e somente 1% tem mais de 500 alunos.

Diante deste quadro Nacional, vê-se que a Escola de Música Rafael Bastos se depara, na sua maior parte, com concorrentes despreparados e pouco pretensiosos. Ao analisar quais concorrentes seriam avaliados nesta pesquisa, optou-se por aqueles que teriam maiores condições de atrair o cliente alvo da EMRB. Para tanto, foram levantados alguns dados destes concorrentes que permitiriam uma comparação à EMRB quanto ao tamanho, localização, organização física, organização pedagógica, marketing e preço.

As escolas analisadas foram: Compasso Aberto, Opus Espaço Cultural, Academia de Música Moderna, ABC da Música, Allegro

Vivace, Sol Maior e Escola Sol da Terra. Os itens analisados estão no Quadro 11, bem como o seu critério quanto à ponto forte.

Menos de 100	De 100 a 200	De 200 a 300	De 300 a 500	De 500 a 750	De 750 a 1000	Mais de 1000
34%	40%	18%	6,50%	1%	0,30%	0,20%

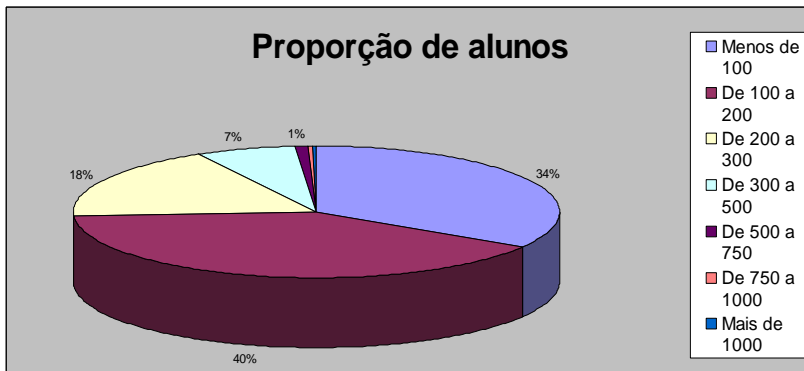


Figura 12 – Gráfico apresentando a porcentagem de escolas por número de alunos.

Fonte: Documentos da EMRB

O levantamento destes dados se deu por meio de telefonemas e uma visita a cada concorrente. Examinou-se cada quesito, pela observação e também com questionamentos feitos à seus responsáveis ou atendentes. As informações detalhadas de cada concorrente e da EMRB, quanto à estes pontos, encontra-se no apêndice do trabalho.

Esta análise permitiu ver que as escolas de música da Grande Florianópolis se enquadram no perfil Nacional, seus clientes em geral não passam de 200 alunos e sua estrutura organizacional é muito precária.

O objetivo da EMRB nunca foi de estar sempre a frente de seus concorrentes, mas sim, melhorar a cada dia para oferecer sempre um serviço de qualidade para seus clientes, isto provavelmente fez com que esta instituição se distanciasse tanto das demais.

Os três pontos fracos da EMRB levantados foram: estacionamento, recesso e preço. O estacionamento é um grande empecilho para empresas com sede no centro da cidade, isto realmente tem sido um quesito levantado por muitos clientes. Quanto ao recesso, este não é muito longo, mas muitos clientes não admitem pagar por ele,

mesmo porque nem todas as escolas cobram ou têm o recesso.

E o terceiro ponto é o preço, a Escola de Música Rafael Bastos não é a escola mais cara da cidade, mas também não é a mais barata, quando consegue fazer seu cliente ir até a instituição para uma visita fica muito claro para ele a diferença de qualidade, e diante disto o preço acaba não sendo um empecilho. Mas quando o cliente busca uma pesquisa apenas por telefone e seu principal foco é o preço, ele acaba sem dados para analisar o custo/benefício e isto se torna um ponto fraco para a EMRB.

Quadro 11- Dados e critérios analisados nos concorrentes

DADO LEVANTADO	CRITÉRIO PARA PONTO FORTE
Número de alunos	Acima de 150 alunos
Tamanho da escola	Acima de 9 salas
Possui estacionamento	Sim, para carros
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Quantidade para aula em grupo
Tempo de deslocamento do centro da cidade	Estar situada no centro
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	Horários pela manhã e a noite
Período de recesso	Não ter recesso
Organização na estrutura da escola	Estrutura bem apresentável, limpa e organizada
Colaboradores uniformizados	Sim
Tem secretárias preparadas	Sim
Mix de serviços oferecidos	Acima de 9 cursos
Número de professores	Acima de 9 professores
Utiliza método apostilado	Sim
Quais canais de comunicação	Ter site
Material gráfico de divulgação	Boas informações e qualidade gráfica
Qual a média de preços	Abaixo de R\$200,00 para 2 aulas

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 12 resume em pontos fortes e fracos o diagnóstico dos dados de cada empresa analisada. Esta análise segue os critérios explicados no Quadro 11.

Quadro 12 – Análise Geral dos dados levantados dos concorrentes

Planos			Identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes												Data 1/5/2010		Nº 01	
FATORES CONSIDERADOS	Compasso		Opus		Moderna		ABC		Allegro		Sol Maior		Sol da Terra		GERAL		EMRB	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
Alunos		X	X			X		X		X		X	X			X	X	
Tamanho	X		X		X			X		X	X			X	X		X	
Estacionamento		X		X		X	X			X	X			X		X		X
Sala de estudos	X			X		X		X	X		X		X		X		X	
Instrumentos		X		X		X		X		X		X		X		X	X	
Deslocamento	X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Escolas Fundam.	X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Horário	X		X			X	X		X		X		X		X		X	
Recesso		X	X		X		X			X		X	X		X			X
Organização	X			X		X		X		X	X		X			X	X	
Uniformizados	X			X		X		X		X		X	X			X	X	
Secretárias	X			X	X		X			X		X		X		X	X	
Mix de serviços	X		X		X			X		X	X		X		X		X	
Professores		X	X		X			X		X		X	X			X	X	
Apostila		X		X		X		X		X		X		X		X	X	
Comunicação	X		X			X	X		X		X		X		X		X	
Material gráfico		X		X		X		X		X	X		X			X	X	
Preços		X	X		X		X		X		X		X		X			X
Total de Pontos	10	8	10	8	7	11	6	12	5	13	10	8	11	7	8	10	15	3

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Cenários

Para a análise do cenário externo da empresa, foram levantadas tendências de algumas variáveis sugeridas por Tavares (2000). Não foram analisadas todas as variáveis, somente aquelas que apresentavam alguma tendência que significasse oportunidade ou ameaça para a Escola de Música Rafael Bastos.

Oliveira (2004) sugere que esta análise seja demonstrada em um formulário que classifique as tendências, como oportunidade ou ameaça, e que apareça a justificativa para esta classificação. Diante do método proposto pelos autores, os Quadros 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 abordarão esta análise do cenário, com suas variáveis, tendências e justificativas.

Os quadros demonstrarão muitas oportunidades levantadas para a Escola de Música Rafael Bastos. As principais menções destas, estarão relacionadas ao tipo de serviço oferecido pela a empresa. Outras questões levantadas dirão respeito à seriedade com que a escola tem procurado atuar, e seu empenho pela satisfação do cliente. Questões atuais, extremamente ligadas à internet, não foram deixadas de lado, mesmo porque tem exercido um grande diferencial para as empresas que sabem trabalhar com esta ferramenta.

Após a abordagem completa por meio dos quadros, será analisado o ambiente interno da empresa, para então juntar esta análise de oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos conforme recomendado por diversos autores. Para Valeriano (2001) as análises do ambiente externo e interno funcionam como um complemento para estabelecer os objetivos e a estratégia da organização.

Quadro 13 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Econômica	A crescente entrada de produtos importados no mercado musical.		X	Obrigando as indústrias brasileiras a atualizar-se e procurar parcerias para divulgar suas marcas. A EMRB tem sido procurada por algumas empresas para firmar parcerias, tanto por fabricantes de instrumentos e acessórios, fabricante de softwares, como lojas e importadoras de instrumentos musicais.
	Fácil acesso ao crédito.		X	Facilitando a aquisição de instrumentos musicais. Fomentando o mercado industrial e por consequência aumentando a procura por aulas de música.
	Florianópolis não é uma capital industrial.		X	Isso faz com que não sejamos tão atingidos por crises mundiais e alta taxa de desemprego por conta de baixas na produção.
Demográficas	A mulher mais dedicada a carreira e cada vez menos em casa.		X	As atividades extra-curriculares são uma opção para os pais ocuparem o tempo dos filhos que agora ficam sozinhos em casa sem a sua supervisão
	Aumento na expectativa de vida dos brasileiros		X	Mostrando um mercado bastante promissor com consumidores aposentados e ávidos por atividades de lazer e entretenimento

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 14 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Demográficas	Famílias cada vez menores. A média de filhos das brasileiras é de 2,3 filhos, e está abaixo da média mundial que é 2,6 filhos		X	Os pais têm preferido investir mais em poucos filhos a terem uma família grande. Aumentando o investimento em cursos livres.
Sociais	Fugas para o estresse cotidiano		X	As pessoas têm procurado meios para aliviar suas tensões do dia-a-dia. Muitas pessoas vêm as aulas de música como este escape.
	A música é um meio de socialização		X	Estudiosos apontam que a dedicação ao aprendizado musical pode trazer muitos benefícios ao desenvolvimento de uma criança, seja na concentração, raciocínio lógico, memória, como até mesmo aumentar a auto-estima do aluno por meio do desenvolvimento de suas potencialidades. Além destes, benefícios como a criatividade e a comunicação, essenciais para a socialização do indivíduo, são instigados nas crianças que têm este contato musical.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 15 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Sociais	A música está presente em várias áreas de lazer		X	Aguçando assim o desejo por conhecer mais a fundo esta arte.
	A música é um lazer que reúne as pessoas		X	A maior parte das pessoas busca o aprendizado musical para compartilhar com outras pessoas, seja montando uma banda, tocando entre os amigos, tocar em eventos festivos ou religiosos.
	O mundo globalizado permitiu uma aproximação das culturas		X	É imensa a diversidade de sons e ritmos que as diferentes culturas vão apresentando ao mundo. Isto desperta a procura pelo conhecimento desta diversidade. Possibilitando não só a aproximação de brasileiros à estas novas culturas mas também abrindo portas para o ensino da nossa riqueza aos de fora.
	A música é uma linguagem mundial, ela expressa sentimentos humanos e tem poder medicinal.		X	Ainda não são conhecidos todos os poderes da música, mas todos aqueles que conseguem encontrar benefícios com o aprendizado musical fazem questão de passar este ganho à outras pessoas, fazendo que outros venham à encontrar também benefícios para si por este meio. A mais antiga e poderosa forma de divulgação se dá pela propaganda boca a boca.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 16 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Legal	Projeto de Lei 2732/2008, obrigando as escolas a terem Música nos currículos escolares.		X	Talvez alguma escola de música encare isto como uma ameaça ao seu negócio. A EMRB não vê desta forma, para seus diretores o ensino fundamental será um divulgador desta arte, poderá mostrar para pais e alunos o prazer em aprender música. Despertando mais pessoas e cada vez mais cedo para esta prática.
	Falta de legislação específica para os professores de Música	X		Dificultando para as escolas particulares de música a contratação dos professores como funcionários. A terceirização deste serviço impede um maior comprometimento destes profissionais com a instituição.
Política Econômica	Lei de incentivo a cultura. Benefícios para a empresa.		X	São vários os benefícios que empresas que seguem esta linha têm usufruído. Além do crédito tributário, também tem a divulgação da marca e o fortalecimento do marketing corporativo pelos cuidados com o desenvolvimento social e a geração de empregos.
	Incentivo financeiro com novas linhas de crédito		X	A estratégia do governo para incentivar a formalização de muitas micro e pequenas empresas tem contribuído também para o desenvolvimento daqueles que já estão na ativa. Facilitar o acesso ao crédito é essencial para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 17 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Política Econômica	Lei de incentivo a cultura. Benefícios para a sociedade.		X	Os incentivos do governo para que o setor privado invista na cultura, possibilita maiores recursos para esta área, permitindo que pessoas antes privadas de cultura tenham acesso às diversas faces da arte. Para a EMRB é importante que cada vez mais a cultura seja fomentada fazendo que mais pessoas venham a se interessar por artes, porque nela também está a música.
	Carga tributária ainda bastante alta	X		Pesquisas apontam que a carga tributária do Brasil se compara a de países desenvolvidos, mas os serviços prestados são semelhantes ao de países que possuem uma carga tributária com quase metade da cobrada aqui. Isto prejudica a competitividade das empresas e limita o seu crescimento.
Política Externa	A projeção que o Brasil tem no mercado internacional como um país em crescimento.		X	O bom momento que está passando o país tem atraído as atenções dos investidores estrangeiros. Investimentos refletem em empregos e aquecimento da economia, ou seja, mais dinheiro, maiores os gastos.
Culturais	Consumidores mais exigentes.		X	Isto mobiliza o mercado para oferecer serviços com mais qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 18 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Culturais	Racionamento dos gastos domésticos	X		As aulas de música concorrem com vários outros cursos livres, e assim como aulas de línguas, dança e esportes, são atividades que estão no plano secundário. Em momentos de cortar despesas, as aulas de música podem não ser prioridade para a família
	Sociedade do conhecimento. Já estamos vivendo na Era da Informação, as pessoas são valorizadas pelo seu conhecimento transformar isto em boas idéias		X	A inovação é algo presente em nosso dia-a-dia e determina o sucesso. Por isso as empresas estão atrás de pessoas criativas, pessoas capazes de mudar a realidade. Assim como outras artes, a música tem se destacado como fator motivador desta personalidade. Este poder que a música exerce nas pessoas já é conhecido, no entanto, pela ênfase dada às pessoas e ao que elas podem agregar às organizações, os responsáveis pela gestão de recursos humanos têm dirigido um olhar especial para currículos de pessoas que destacam a arte em suas vidas.
	A nossa riqueza cultural faz com que sejamos um país visado.		X	Nossos diversos ritmos e danças são apreciados nos mais diversos cantos do mundo, pela sua dificuldade, beleza e alegria. A curiosidade e a admiração pelos ritmos brasileiros faz com que cresça em seu povo este amor pela sua cultura, despertando assim, o desejo por este aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19 – Quadro com diagnóstico externo

Cenários	Estabelecimento de oportunidades e ameaças	Data 01/05/2010		Nº 01
Variáveis	Tendências	Classificação		Justificativa
		Ameaça	Oportunidade	
Tecnologias	A internet sem dúvida tem sido o grande impulsionador da nova sociedade		X	A internet também tem se mostrado um canal essencial entre as empresas e os consumidores. Além de possibilitar a relação de ambos também democratizou o mercado. Possibilitando que todos apareçam independente de seu tamanho e poder de persuasão em outros meios de comunicação.
	A internet como divulgadora de trabalhos.		X	Produtos até então marginalizados por estarem fora da mídia em massa, alcançaram seu público por este meio de propagação. A internet possibilita várias formas para uma empresa divulgar seu trabalho.
	A internet tem provocado alterações no ensino	X		Um grande exemplo disto são as faculdades que oferecem cursos à distância. Este meio possibilita uma interação do aluno com a faculdade e com o professor sem sair de casa. E o crescimento por este produto significa que cada vez mais as pessoas estão procurando por produtos e serviços que otimizem seu tempo, mesmo que isto provoque seu isolamento. A EMRB pretende usar a internet para agregar outros serviços à seus alunos, mas acredita que a interação pessoal entre aluno, escola e professor é de extrema importância para um serviço de qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora

5.4 Diagnóstico Interno

Adotando o método dos 10 Ms, proposto por Costa (2007), foi possível detectar vários fatores que são hoje deficiências da organização, mas que pelo seu conhecimento podem se tornar pontos fortes no futuro. “É pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas” (COSTA, 2007, p. 111).

A seguir serão apresentados os atributos negativos e positivos de cada área da empresa. Estes estão separados em pontos Fortes, Fracos e A Melhorar.

A) **Management** - Gestão, Supervisão, Liderança

- **Ponto Fraco:** A estrutura organizacional não está bem definida para os colaboradores.
- **Ponto Forte:** A coordenação pedagógica, que acompanha os professores, supervisiona as atividades relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso; Uma gerência no atendimento que direciona este setor para os objetivos da empresa; Marketing gerido com criatividade, dinamismo e com a assessoria de uma agência de publicidade; Finanças geridas por um administrador formado.
- **Ponto a melhorar:** existe uma divisão de funções entre os diretores, mas ela não é formal, atrapalhando o andamento de alguns processos;

B) **Mão-de-obra** - Recursos humanos, capacitação, motivação

- **Ponto Fraco:** Professores com dificuldade de entender que são parte da empresa; Professores que dividem suas forças em diferentes frentes e escolas mesmo sendo incentivados a crescer na EMRB; Ausência de um plano de cargos e salários
- **Ponto Forte:** Incentivo financeiro para as atendentes com o fechamento de matrículas; Funcionários comprometidos; Flexibilidade nos horários dos professores; Incentivo financeiro para a produção de material didático; Programa de remuneração que incentiva um maior comprometimento com a EMRB
- **Ponto a melhorar:** Programa de treinamento e capacitação para a secretaria; Programa de recrutamento e seleção de pessoal; Professores terceirizados

C) **Máquinas** - equipamentos, aparelhos, sistemas

- **Ponto Fraco:** Não tem um sistema financeiro, o controle é feito por meio de planilhas; Sistema da EMRB não sana todas as necessidades que a escola tem quanto à agenda de professores, salas e cadastro de alunos
- **Ponto Forte:** Instrumentos musicais novos, de ótima qualidade e em grande quantidade para a ministração das aulas, inclusive em grupos; Equipamentos que auxiliam os professores como quadro branco, aparelhos de som, mesa de som, computadores, metrônomo e pedal; Manutenção dos instrumentos feita por um luthier; Um funcionário designado para checar os equipamentos e providenciar os reparos;
- **Ponto a melhorar:** Sistema de CRM ainda está em fase de implantação e apresenta algumas falhas

D) **Marketing** - Vendas, portfólio de produtos e serviços

- **Ponto Fraco:** Despreparo para venda de aulas em grupo e cursos de apoio; Falta de conhecimento do alcance das ações
- **Ponto Forte:** Na abertura de novos cursos e eventos são feitas campanhas com cartazes, flyers, divulgação em sites, Orkut, listas de e-mails e programas de televisão, são escolhidos os canais de acordo com o evento; Tratamento com a satisfação do cliente, casos de desmotivação são levados à coordenação pedagógica para detectar o motivo e propor formas de melhoria
- **Ponto a melhorar:** Atualização do site e melhorar esta ferramenta; Pesquisa formal de satisfação

E) **Materiais** - Matéria prima, suprimento, fornecedores

- **Ponto Fraco:** Falta de controle patrimonial; Falta de controle do estoque de materiais para escritório e limpeza
- **Ponto Forte:** Parceria com diversas empresas como lojas de música e fabricantes de equipamentos e instrumentos musicais
- **Ponto a melhorar:** Baixo estoque de material didático

F) **Meio ambiente** - Preservação ambiental, reciclagem, energia

- **Ponto Fraco:** Não tem programas de preservação ambiental
- **Ponto Forte:**
- **Ponto a melhorar:**

G) **Meio físico** - Instalações, acesso, funcionalidade, conforto

- **Ponto Fraco:** Não tem estacionamento para carros; Sinalização nos corredores
- **Ponto Forte:** Tem estacionamento para motos e bicicletas; Sinalização das salas; Iluminação; Limpeza; Arrumação; Circulação interna; Proteção e segurança patrimonial
- **Ponto a melhorar:** Sinalização externa

H) **Mensagens** - Comunicação, divulgação

- **Ponto Fraco:** Falta de reuniões periódicas entre as gerências
- **Ponto Forte:** Providências e respostas às reclamações e às sugestões dos clientes; Comunicação da direção com transparência
- **Ponto a melhorar:** Comunicação entre atendentes e professores; *Stage*, boletim informativo da EMRB não tem o alcance necessário

I) **Métodos** - Processos, organização

- **Ponto Fraco:**
- **Ponto Forte:** Padronização das chamadas, permitindo acompanhar a frequência do aluno bem como os assuntos tratados em cada aula; Material pedagógico apostilado
- **Ponto a melhorar:** Poucos e recentes fluxogramas de processos produtivos; Projeto do manual de procedimentos para clientes e colaboradores

J) **Money** - Finanças

- **Ponto Fraco:** Falta de orçamentos por áreas; Relatórios gerenciais
- **Ponto Forte:** Contabilidade terceirizada; Faturamento; Contas a pagar; Investimentos estratégicos; Recebimento das mensalidades por meio de boleto bancário
- **Ponto a melhorar:** Controle das entradas; Sistema de cobrança; Lucratividade

Nesta análise não foram levantadas muitas informações financeiras, a pedido de seus diretores. Mas a Figura 13 passa a realidade de como se comportam hoje as despesas da EMRB diante do seu faturamento.

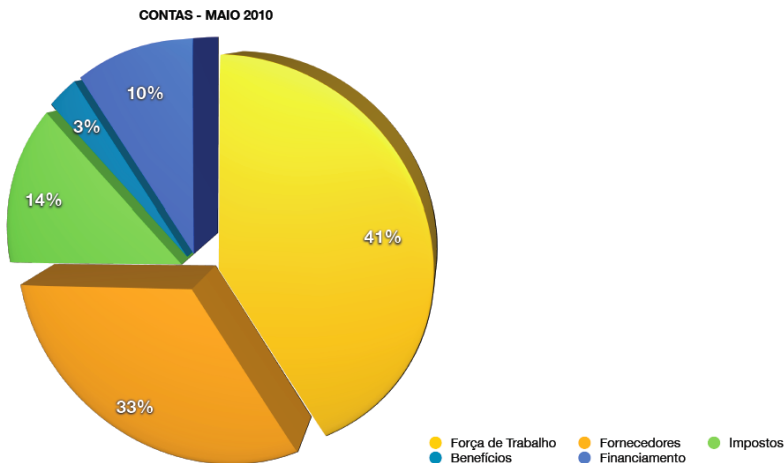


Figura 13 – Gráfico demonstrando o resultado final do faturamento de maio.

Fonte: Documentos da EMRB

Após este diagnóstico, Costa (2007) sugere a visualização destes dados por meio do Gráfico-radar que a seu ver representará de forma clara e pictórica o resultado da análise. A Figura 14 mostra este gráfico já com os pontos para análise. As zonas para cada categoria são determinadas pela predominância de pontos fortes, fracos e a melhorar para cada M analisado. Os resultados foram:

- Zona 1 (coroa azul):
- Zona 2 (coroa verde): *Management*, Mão-de-obra, Máquinas, Meio físico, Mensagens, Métodos
- Zona 3 (coroa amarela): *Money*
- Zona 4 (coroa vermelha): Marketing, Materiais
- Zona 5 (coroa roxa): Meio ambiente

A leitura que se faz do gráfico-radar é que a EMRB apresenta grande parte da empresa com uma predominância de pontos fortes. Dos 10 Ms analisados, 6 deles se encontram na zona 2, uma zona que se aproxima da situação ideal, no entanto, nenhuma área se enquadrrou na zona 1, todas apresentaram algum ponto fraco.

Todos os pontos fracos destacados oferecem algum tipo de prejuízo para a EMRB, seja financeiro, de imagem ou satisfação dos *stakeholders*. No entanto são situações que podem transformar-se em

pontos fortes para a empresa, se levadas com a devida seriedade.

A Escola de Música Rafael Bastos também apresentou alguns pontos fortes que oferecem uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Isto se dá principalmente pela maneira com que seus diretores encaram o negócio da empresa e suas prioridades.

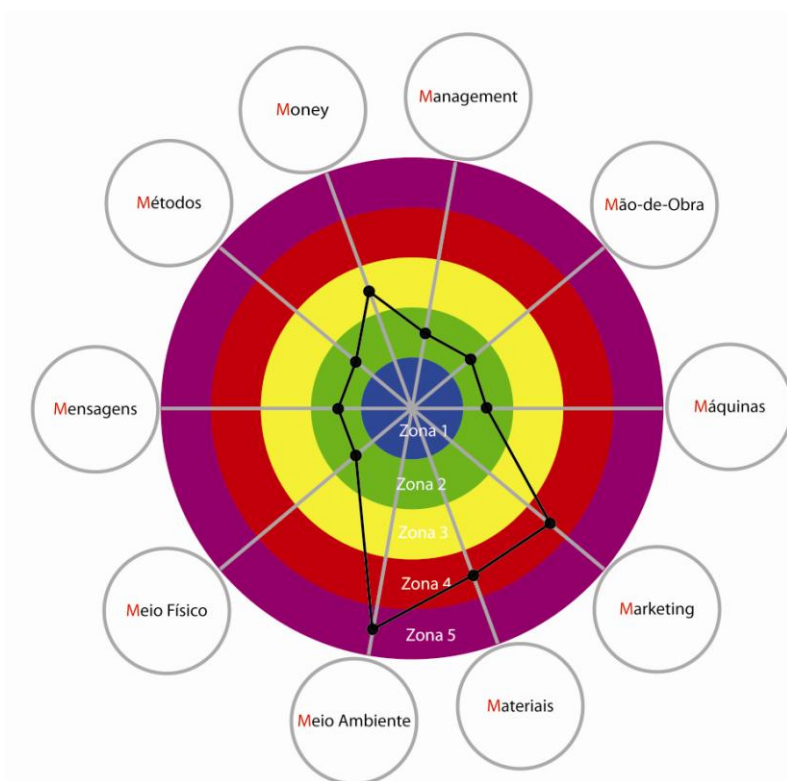


Figura 14 – Gráfico Radar com a análise.

Fonte:Elaborado pela autora

A análise ambiental deste trabalho, permitiu avaliar quatro pontos importantes para toda organização: Clientes, Concorrentes, Cenário Externo e Ambiente Interno. O quadro levantado para a Escola de Música Rafael Bastos diante destas análises permite as seguintes considerações:

1. A EMRB precisa continuar focando seu negócio na satisfação do cliente, mesmo sabendo que hoje sua estrutura e serviços

superam em muito seus concorrentes;

2. O mercado para escolas de música tem se mostrado favorável, é o momento da EMRB se firmar como líder em estrutura e qualidade;
3. A EMRB precisa investir em sistemas que garantam seu crescimento de forma organizada;
4. A EMRB precisa aproveitar melhor sua estrutura de forma a direcionar toda a organização para oferecer melhores resultados em produtos mais rentáveis para a escola. Um projeto focando em aulas em grupo proporcionará um maior ganho para todos os envolvidos, diretoria, gerência, professores, funcionários e alunos; e
5. A EMRB precisa aproximar mais seus colaboradores da diretoria, envolvê-los com os objetivos, metas e estratégias da empresa, para que eles enxerguem como seus, tais alvos.

6 O PLANO ESTRATÉGICO

Após esta explanação da análise ambiental, este capítulo propõe um Plano Estratégico para a Escola de Música Rafael Bastos, que compreenderá o período de agosto de 2010 à julho de 2011.

A proposta segue o modelo apresentado por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001).

6.1 Definição do Negócio

A definição do negócio da EMRB foi apoiada pelas etapas sugeridas por Pagnoncelli e Vasconcelos (2001). Primeiro foi definido quem são os clientes da escola e o que os levam a procurar os serviços da mesma. Chegou-se aos seguintes perfis:

- Crianças – querem se divertir com a música;
- Adolescentes – buscam aprender música;
- Adultos – procuram realizar um sonho através da música.

Ou seja, todos aqueles que desejam aprender e descobrir os diversos benefícios que a música tem para oferecer, e isto independe de idade e sexo. A próxima etapa foi detectar quais são os benefícios esperados pelo cliente. A escola reuniu em alguns pontos os principais motivos, apontados pelos alunos, que são primordiais para sua escolha quanto às aulas de música, estes pontos foram coletados por meio de entrevistas e também em conversas informais.

- Qualidade no aprendizado;
- Inclusão social;
- Capacitação profissional;
- Atendimento de qualidade;
- Uma estrutura que reúne todas as condições (serviços e estrutura física) para o aprendizado da música e age como facilitador para a sua realização.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) também recomendam que a empresa saiba quem são seus concorrentes para definir seu negócio. Para a EMRB seus concorrentes diretos são as Escolas de Música. Diante desta análise foram destacados alguns pontos de negócio:

- Ensinar música;
- Desvendar os benefícios oferecidos pela música (Estimular);
- Despertar o desejo (Contagiar).

Após esta análise chegou-se ao negócio da Escola de Música Rafael Bastos:

A Escola de Música Rafael Bastos atua no ramo de serviços com o objetivo de:

Ensinar Música, estimular e contagiar as pessoas com tudo o que a música tem para oferecer.

6.2 Identificação da Missão

A proposta de Pagnoncelli e Vasconcelos (2001) para identificar a Missão de uma empresa, também parte do conhecimento desta, por meio de algumas perguntas.

- A) O que faz a empresa?
 - Ensina música;
 - Estimula os benefícios oferecidos pela música;
 - Contagia as pessoas à estudarem música.
- B) Como ela faz?
 - Oferecendo qualidade em estrutura e serviço.
- C) Onde ela faz?
 - Em Santa Catarina, mas pretende ser referência Nacional.
- D) Com qual responsabilidade social?
 - Fomentar a cultura.

Após esta análise chegou-se a Missão da Escola de Música Rafael Bastos:

Realizar sonhos e concretizar objetivos por meio do ensino musical.

6.3 Identificação e Explicitação dos Princípios

Para encontrar os princípios da empresa, os proprietários da EMRB procuraram expor a importância que a escola dá àqueles que são envolvidos com ela e a preocupação em proporcionar formas de beneficiar à todos. Além destes pontos eles consideraram essencial desvendar a importância que seus princípios cristãos têm em seu negócio.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.131) divulgando a conclusão de uma pesquisa revelaram que para “obter a adesão dos funcionários aos princípios, crenças e valores é um desafio para o administrador e uma garantia de bom desempenho para a empresa”. Este depoimento e

exemplos de princípios de outras empresas fizeram com que os responsáveis expusessem seus princípios com algo que chamasse a atenção para eles.

Nossos princípios são **ARTES:**

Acreditar na concretização dos sonhos;

Realizar este sonho, servindo com entusiasmo, dedicação e qualidade;

Tratar com valor e respeito o ser humano;

Estimular o desenvolvimento profissional de nossos colaboradores;

Saber que Deus age em todas estas realizações:

“o Temor do Senhor é o princípio da sabedoria; revelam prudência todos os que a praticam” Sl.111:10

6.4 Definição da Visão da empresa

A visão da empresa representa o alvo que ela almeja alcançar, é para onde todas as coisas, aqui analisadas e trabalhadas, irão convergir. Para Tavares (2000 p.180) a visão “deve procurar estabelecer uma ponte entre o presente e o futuro da organização, entre seu nível de aspiração e seus recursos”.

A visão da EMRB foi apontada por seus sócios que procuraram passar uma situação realista e desafiadora.

Nossa Visão é:

Ser referência nacional como escola de música, reconhecida pelo ensino musical de qualidade - corpo docente qualificado e material didático de ponta – e por apresentar uma estrutura que estimule este aprendizado

6.5 Definição dos Objetivos da empresa

O presente trabalho tem como alvo propor estratégias que visem o alcance dos objetivos da Escola de Música Rafael Bastos para o período de 1 ano – agosto de 2010 à julho de 2011. Para Oliveira (2004, p, 168) “os objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios”. A situação futura que o autor se refere é a visão da empresa e diante deste anseio é que se construiu os objetivos para os próximos 2 semestres da EMRB.

Os objetivos da Escola de Música Rafael Bastos para este período estão relacionados em 5 pontos:

1. Obter um aumento em 35% do número de alunos atuais, isto significará mais de 738 alunos em julho de 2011;
2. Ter margem líquida ($ML = LL/RL$) acima de 23%;
3. Aumentar o número de aulas em grupo dos cursos regulares na EMRB, para que este represente até julho de 2011, mais de 35% das aulas ministradas na escola;
4. Aumentar em 50% a participação dos alunos nos cursos de apoio;
5. Aumentar a qualidade no atendimento ao cliente.

6.6 Formulação das estratégias

As estratégias são ações tomadas pela empresa que conduzem seus objetivos para o alvo, no entanto estas precisam estar norteadas pelo que a empresa em questão vem sinalizando, seja com sua missão, seus valores, suas oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos ou sua visão. Por isto, esta etapa do trabalho contou com o auxílio de quatro autores diferentes que abordam suas teorias com diferentes olhares para a estratégia empresarial.

As Estratégias Genéricas de Porter auxiliam a empresa a encontrar o seu alvo estratégico e a sua vantagem estratégica. Para a EMRB fica claro que o seu alvo não se restringe à um segmento do setor e sim a todo ele, no entanto, quanto à escolha de uma vantagem estratégica, esta empresa tem voltado suas forças para oferecer produtos e serviços que são percebidos pelos clientes como vantagem ao invés de baixo custo. Mas assim como alguns críticos desta proposição de Porter, a Escola de Música Rafael Bastos acredita que as duas estratégias, de diferenciação e de baixo custo, não são excludentes e que podem conviver juntas em uma mesma empresa. Por isto, esta escola de música procura na diferenciação seu maior objetivo, mas está sempre atenta ao custo, para que o investimento em qualidade reflita em alta produtividade e a EMRB conseqüentemente possa oferecer valor também pela diminuição de custos.

Mesmo com esta orientação geral de estratégia, as empresas possuem estratégias específicas que são escolhidas de acordo com o momento da empresa, seus pontos fortes e seus objetivos. Porter (1991, p.49) também acredita que “a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares”. E é esta situação única que leva as empresas à escolha de estratégias específicas à seu negócio. As escolhas estratégicas da EMRB sofreram influência de vários autores sobre o assunto, para que se

chegasse à situações que realmente irão refletir a sua missão, valores e visão.

Ponderou-se além de Porter, as posturas estratégicas de Oliveira que servem de auxílio para a tomada de decisão da empresa, considerando uma análise geral de seu ambiente, interno e externo. Costa também se utiliza de algumas estratégias corporativas que têm sido aplicadas pela EMRB e se mostrado bastante eficazes. E por último, as disciplinas de valor dão um direcionamento quanto ao foco estratégico da empresa, que neste caso, tem sido ressaltado sua constante preocupação pela intimidade com o cliente.

Oliveira (2004) destaca quatro posturas estratégicas que são orientadas pela análise do diagnóstico interno e externo da empresa. A postura estratégica de Desenvolvimento traz algumas estratégias que são propícias às empresas que se encontram em boa fase. A EMRB apresentou uma predominância para os pontos fortes quanto à análise do ambiente interno e do mesmo modo, conseguiu vislumbrar muitas oportunidades para seu negócio quando analisou algumas variáveis do ambiente externo. Este cenário fez com que a empresa adotasse para seu planejamento estratégico algumas estratégias concernentes à postura de Desenvolvimento. Mesmo em proporções e alcance bem menores que em uma grande empresa, na descrição das estratégias específicas para cada objetivo, serão facilmente encontradas estratégias de desenvolvimento de mercado, de serviços e de produtos.

Outro foco interessante para a empresa em estudo são as estratégias ressaltadas por Costa (2007), e que o autor distribui em duas categorias: corporativa e competitiva. Diante desta abordagem, encontrou-se que o foco da EMRB está voltado mais para estratégias corporativas e pouco para as competitivas. A empresa em estudo não tem focado suas ações na categoria de estratégia competitiva, principalmente pelo grande distanciamento que tem conseguido alcançar de seus concorrentes quanto à sua maneira de empreender.

De outra forma, é muito frequente encontrar estratégias corporativas sendo aplicadas pela EMRB, a estratégia de parceria, por exemplo, é bastante destacada pois a empresa já vem trabalhando com esta estratégia desde o início de suas atividades e tem constatado a sua eficácia. Algumas de suas vantagens são: proporciona uma maior divulgação da marca, a abertura para trabalhar com diferentes públicos, possibilita uma redução nas despesas de material e na execução de eventos, e suscita o reconhecimento na área. Esta tendência, para estratégias corporativas, leva a conclusão que esta instituição tem se

preocupado com seu crescimento e aprimoramento independente da questão competitiva, porque o cenário de seus concorrentes não oferece hoje alguma vantagem que se sobressaia e mereça alguma estratégia mais agressiva.

A Escola de Música Rafael Bastos acredita que a interação com seu cliente, com o fim de promover valor a ele, tem provocado resultados bastante positivos para a empresa. Fazer uso da propaganda positiva boca-a-boca é uma das metas desta empresa, e por este motivo viu-se a importância de buscar estratégias que focassem a valorização do cliente, como se propõe as disciplinas de valor. Dentro desta visão de Treacy e Wiersema, a empresa pode criar valor para seu cliente de diferentes formas, mas, mesmo eles ressaltando três focos, não significa que a empresa não possa atacar em mais de uma frente, lembrando que é importante que a mesma procure em uma das disciplinas o seu maior empenho. Para a EMRB a intimidade com o cliente é a disciplina de valor que está mais próxima do que se propõe oferecer esta empresa. O ambiente de trabalho da escola e a competência de seus funcionários, também apontam para este foco estratégico e, portanto é o que vai direcionar alguns objetivos da Escola de Música Rafael Bastos.

OBJETIVO 1 – Obter um aumento em 35% do número de alunos atuais. Este crescimento para a EMRB, diante do histórico apresentado, aparenta ser uma meta de fácil alcance e com nenhum caráter desafiador. No entanto, os demais objetivos desta empresa para os próximos 2 semestres, provocarão mudanças bastante consideráveis na empresa e de alguma forma isto refletirá, num primeiro momento, no crescimento em número de alunos. A Tabela 4 demonstra os números dos últimos anos, tanto em crescimento percentual quanto em número de alunos e o que representará a meta estipulada para o final deste plano estratégico.

Tabela 4: Crescimento por número de alunos

ANO	Nº DE ALUNOS	% DE CRESCIMENTO	ENTRADA DE ALUNOS
2007	90		
2008	188	109%	98 alunos
2009	297	58%	109 alunos
2010	547	84%	250 alunos
2011	738	35%	191 alunos

Fonte: Elaborado pela autora

ESTRATÉGIAS:

1. Parceria com escolas particulares, de ensino fundamental, para abrir unidades da EMRB dentro da escola, oferecendo cursos de música extracurriculares;
2. Parceria com grandes instituições oferecendo descontos para seus integrantes;
3. Ampliar para outras instituições projetos similares ao que a EMRB já tem com os médicos da UNIMED, com o objetivo de promover a interação destes cooperados;
4. Fazer maior divulgação em escolas particulares da Grande Florianópolis usando como chamariz jogos eletrônicos como o *Rock Band* (videogames de gênero musical);
5. Promover eventos musicais na região em parceria com fabricantes e lojas de instrumentos musicais.

OBJETIVO 2 – Ter margem líquida acima de 23%. A Escola de Música Rafael Bastos alcançou neste ano a margem líquida de 13%. Além de crescimento em número de alunos, o objeto geral deste trabalho é promover uma maior rentabilidade para a empresa em estudo. Portanto serão levantadas algumas estratégias que auxiliarão da diminuição dos custos por hora aula, para que os custos variáveis não representem uma grande fatia dos custos e despesas da EMRB.

ESTRATÉGIAS:

1. Aumentar o número de aulas em grupo, por ser mais lucrativo para a empresa;
2. Aumentar a mensalidade, mas, agregando o serviço de mais um curso (esta segunda aula por semana, será sempre em cursos de apoio, que são em grupos de até 8 alunos, o que torna o curso mais barato para a escola). Como a EMRB têm uma capacidade ainda bastante ociosa, esta estratégia permite um ganho financeiro maior por aluno sem que isto onere tanto para a escola.

OBJETIVO 3 – Aumentar o número de aulas em grupo dos cursos regulares na EMRB, para que este represente até julho de 2011, mais de 35% das aulas ministradas na escola. Diante da meta estabelecida, de 738 alunos até julho de 2011, 35% deste objetivo significarão 64 grupos de 4 alunos. Hoje a EMRB conta com um número muito pequeno de aulas em grupo em seus cursos regulares, isto

faz com que a EMRB não lucre com as salas em grupo o quanto ela pode render. Isto é ruim para a instituição que fez um grande investimento voltado para este fim.

ESTRATÉGIAS:

1. Aumentar consideravelmente a diferença da mensalidade do curso individual para o curso em grupo;
2. Promover algumas vantagens específicas para alunos de grupo;
3. Alterar o tipo de abordagem nas vendas, com um bom treinamento para as atendentes;

OBJETIVO 4 – Aumentar em 50% a participação dos alunos em cursos de apoio. Quanto mais tempo o aluno passa na escola, maior é a sua interação com tudo o que a EMRB tem para oferecer à seu cliente: estrutura física, salas de estudo, professores de diferentes instrumentos, diferentes cursos em grupo, e outros alunos para troca de idéias e novas amizades. A EMRB sabe que quanto maior o envolvimento do aluno com a instituição, maior é sua satisfação, a sua fidelidade à empresa, e conseqüentemente seu tempo de permanência na escola. A satisfação do cliente reflete na boa propaganda, o que é um ótimo negócio para a empresa.

ESTRATÉGIAS:

1. Embutir nas mensalidades o curso de apoio;
2. Preparar os professores para que eles incentivem os alunos à participarem destes cursos complementares;
3. Promover aulas explicando como funcionam os cursos e quais os benefícios destes para o aluno.

OBJETIVO 5 – Aumentar a qualidade no atendimento ao cliente. Para a EMRB a qualidade no atendimento é reflexo de colaboradores motivados e preparados, uma estrutura apropriada para a prestação do serviço, e sistemas e equipamentos que facilitem o bom atendimento e permitam interagir com o cliente.

ESTRATÉGIAS:

1. Implantar o novo sistema da escola (cadastro e financeiro) para que ele esteja funcionando com todas as ferramentas até final de junho;
2. Aproveitar melhor o sistema de CRM;
3. Estipular com a agência de publicidade um cronograma, determinando as melhorias e prazos para conclusão do

- novo site;
4. Mudança de local e *layout* da secretaria;
 5. Distribuir, pela estrutura, placas sinalizando as diversas salas da escola;
 6. Promover mais encontros entre os colaboradores da EMRB;
 7. Estipular reuniões periódicas entre as gerências e reuniões de área;

6.7 Plano de Ação, Divulgação, Implementação e Acompanhamento

Colocar em ação o plano estratégico é um desafio tanto quanto fazê-lo, pois exige o empenho de toda a organização para que os planos sejam bem sucedidos. Os quadros que se seguem, apresentarão algumas etapas para cada estratégia levantada, o que facilitará a visualização de todos quanto às competências de cada área.

Quadro 20 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 1

OBJETIVO 1 – Obter um aumento em 35% do número de alunos atuais.
E01 - Parceria com escolas particulares, de ensino fundamental, para abrir unidades da EMRB dentro da escola, oferecendo cursos de música extracurriculares. 1 – Analisar quais escolas fundamentais são compostas por alunos com o perfil de cliente-alvo da EMRB; 2 – Reformular o projeto para atender ao perfil de cada escola; 3 – Delegar um responsável para vender o projeto às escolas selecionadas.
E02 - Parceria com grandes instituições oferecendo descontos para seus integrantes. 1 – Listar as empresas públicas e privadas da região central; 2 – Fazer contato com as associações dos funcionários destas instituições; 3 – Apresentar uma proposta que se adeque a cada empresa; 4 - Ver com os responsáveis pela associação, quais os canais para divulgação deste convênio e providenciar divulgações personalizadas bastante criativas que chamem a atenção do funcionário.
E03 - Ampliar para outras instituições projetos similares ao que a EMRB já tem com os médicos da UNIMED, com o objetivo de promover a interação destes cooperados. 1 – Pesquisar entre conselhos regionais e associações da Grande

<p>Florianópolis, que apresentam setores responsáveis pela interação de seus profissionais e associados;</p> <p>2 – Reformular o projeto para atender ao perfil de instituição;</p> <p>3 – Delegar um responsável para vender o projeto às instituições selecionadas.</p>
<p>E04 – Voltar a fazer divulgação em escolas particulares da Grande Florianópolis usando como chamariz jogos eletrônicos como o Rock Band (videogames de gênero musical).</p> <p>1 – Analisar quais escolas fundamentais são compostas por alunos com o perfil de cliente-alvo da EMRB;</p> <p>2 – Delegar um responsável para apresentar o trabalho da EMRB e propor a divulgação da escola em algum evento de confraternização dos alunos, com benefício de oferecer um entretenimento para o evento (Rock Band).</p>
<p>E05 - Promover eventos musicais na região em parceria com fabricantes e lojas de instrumentos musicais.</p> <p>1 – Contactar com os principais parceiros para propor parceria em alguns eventos na cidade que já estão previstos no calendário de fabricantes e lojas de instrumentos musicais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 2

OBJETIVO 2 – Ter margem líquida acima de 23%
<p>E01 - Aumentar o número de aulas em grupo, por ser mais lucrativo para a empresa.</p> <p>1 – os passos desta estratégia serão tratados no objetivo 3.</p>
<p>E02 - Aumentar a mensalidade, mas, agregando o serviço de mais um curso.</p> <p>1 – Montar um plano para esta mudança, que envolva alunos atuais e novos;</p> <p>2 – Estabelecer um cronograma de ação com as atividades relacionadas e seus respectivos responsáveis.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 22 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 3

<p>OBJETIVO 3 – Aumentar o número de aulas em grupo dos cursos regulares na EMRB, para que este represente até julho de 2011, mais de 35% das aulas ministradas na escola.</p>
<p>E01 - Aumentar consideravelmente a diferença da mensalidade do curso individual para o curso em grupo.</p>

1 – Montar um plano para esta mudança, que envolva alunos atuais e novos;
2 – Passar esta informação para os setores envolvidos.
E02 - Promover algumas vantagens específicas para alunos de grupo.
1 – Incluir ao projeto de aulas em grupo, aulas de reforço semanais e a participação gratuita nas oficinas ministradas pelos professores na EMRB.
E03 - Alterar o tipo de abordagem nas vendas, acompanhado de um bom treinamento para as atendentes.
1 – Montar um projeto de vendas para aulas em grupo;
2 – Estabelecer um calendário com datas fixas para início dos grupos;
3 – Para as parcerias com instituições e escolas fundamentais, focar apenas nas aulas em grupo;
4 – Delegar um responsável que ministrará o curso de vendas para as atendentes.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 23 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 4

OBJETIVO 4 – Aumentar em 50% a participação dos alunos em cursos de apoio.
E01 - Embutir nas mensalidades o curso de apoio.
1 – Etapas descritas em E01 do Objetivo 3.
E02 - Preparar os professores para que eles incentivem os alunos à participarem destes cursos complementares.
1 – Agendar uma reunião com os professores;
2 – Delegar um responsável para preparar a apresentação deste projeto para os professores e mostrar a importância do envolvimento destes para toda a empresa.
E03 - Promover aulões explicando como funcionam os cursos e quais os benefícios destes para o aluno.
1 – Agendar aulões e divulgá-los com cartazes, e-mails e boletim informativo.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 24 – Plano de ação para estratégias do Objetivo 5

OBJETIVO 5 – Aumentar a qualidade no atendimento ao cliente.
E01 - Implantar o novo sistema da escola (cadastro e financeiro) para que ele esteja funcionando com todas as ferramentas até final de junho.

<p>1 – Montar um plano para alimentação e implantação do sistema, determinando as etapas e seus respectivos responsáveis;</p> <p>2 – Delegar os responsáveis pelo treinamento de cada área;</p>
<p>E02 - Aproveitar melhor o sistema de CRM.</p> <p>1 – Determinar algumas ações que serão feitas por meio deste sistema;</p> <p>2 – Montar um plano para conferência dos dados cadastrais deste sistema;</p> <p>3 – Delegar um responsável pelo sistema;</p> <p>4 – Determinar um cronograma de ações que visem a interação com o cliente.</p>
<p>E03 - Estipular com a agência de publicidade um cronograma, determinando as melhorias e prazos para conclusão do novo site.</p> <p>1 – Agendar a confecção deste planejamento com a agência</p>
<p>E04 - Mudança de local e <i>layout</i> da secretaria.</p> <p>1 – Contratar o serviço de marceneiros;</p> <p>2 – Propor algumas mudanças no atual <i>layout</i>;</p> <p>3 – Passar o orçamento para a aprovação financeira.</p>
<p>E05 - Distribuir, pela estrutura, placas sinalizando as diversas salas da escola.</p> <p>1 – Passar para a agência de publicidade a necessidade de sinalizações internas;</p> <p>2 – Analisar as propostas da agência;</p> <p>3 – Mandar executar a proposta escolhida.</p>
<p>E06 - Promover mais encontros entre os colaboradores da EMRB.</p> <p>1 – Determinar no calendário anual da escola todos os encontros de confraternização dos colaboradores;</p> <p>2 – Colher sugestões dos colaboradores quanto à estes encontros.</p>
<p>E07 - Estipular reuniões periódicas entre as gerências e reuniões de área.</p> <p>1 – Determinar no calendário anual da escola, todas as datas de reuniões de gerências e seus respectivos horários;</p> <p>2 – Montar um roteiro para estas reuniões para que seus participantes saibam que assuntos são pertinentes à elas e a forma de abordá-los, para que as reuniões sejam objetivas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Com os planos de ação bem definidos a empresa precisa divulgá-los e implantá-los. Após a aprovação destas etapas pela diretoria da EMRB, o projeto será levado a conhecimento de todos os colaboradores em um encontro, que além deste fim também visará a confraternização

de todos.

Os prazos para implementação de cada etapa serão definidos junto à diretoria, bem como seus responsáveis. E para seu bom desempenho será necessário que o projeto seja acompanhado com rigor para que os objetivos não caiam em descrédito pelos colaboradores, influenciando assim em uma conduta ruim.

Neste caso deverão acontecer reuniões semanais entre os gestores de cada área com o fim de determinar ações e receber relatórios para controle. As reuniões de cada setor poderão acontecer mensalmente ou de acordo com o que o momento demandar para cada área.

Este projeto tem como meta os próximos dois semestres, agosto de 2010 à julho de 2011, o que não impossibilita a sua revisão no começo de 2011 caso a situação a EMRB demande isto no momento. Ao final de julho de 2011 é imprescindível uma avaliação do projeto, apontando os resultados obtidos, as estratégias bem sucedidas e pontos positivos e negativos de todo o processo. Esta avaliação é o que dará base para os próximos planos estratégicos da Escola de Música Rafael Bastos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia, mais administradores têm buscado meios de posicionar suas empresas no mercado, de forma a garantir não só sua sobrevivência, mas também seu constante crescimento. O planejamento estratégico tem se mostrado uma ferramenta essencial para a administração de organizações, preparando-as para o futuro por meio do conhecimento da empresa e seu ambiente.

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar junto a Escola de Música Rafael Bastos, um plano estratégico para o período de um ano, visando seu crescimento e rentabilidade. Com o propósito de oferecer um trabalho adequado à realidade da EMRB, a análise do ambiente permitiu levantar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças oferecidas à organização.

O trabalho de diagnóstico e análise permitiu chegar-se ao seguinte cenário: a EMRB vem exercendo seu negócio há quatro anos, e mesmo sendo uma empresa nova - se comparada às suas concorrentes - tem alcançado um crescimento em estrutura e número de alunos ainda não observados na cidade. Sua forma de empreender tem distanciado todos os seus concorrentes permitindo ser classificada como líder de mercado.

A constante propaganda boca-à-boca tem permitido uma positiva avaliação da satisfação dos clientes desta empresa. Entretanto, seus diretores estão cômicos de que ainda existem pontos fracos na organização, embora acreditem na sua reversão, de forma a proporcionar maior valor aos seus alunos.

Problemas ligados ao uso da estrutura foram os mais apontados, pois refletem diretamente na rentabilidade da organização. Quanto à captação do aluno, não foram observadas grandes dificuldades. O maior obstáculo encontrado na empresa relaciona-se aos seus processos internos e na determinação do preço e tipo de aula que lhe tragam maior rentabilidade.

A análise do ambiente externo também sinalizou um cenário bastante propício às escolas de música, e principalmente àquelas que têm feito a satisfação de seus clientes seu maior alvo. Alguns empecilhos encontrados referem-se à alta carga tributária, que reflete no crescimento de muitas micro e pequenas empresas, além da falta de uma legislação específica para professores de escola de música. A ausência desta última tem impedido o registro destes profissionais como funcionários de instituições particulares, criando, desta forma, uma

categoria cada vez mais autônoma.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado e o plano teve todas as etapas, elaboradas segundo a proposta de Pagnoncelli e Vasconcelos (2001), concluídas. Foram traçados 5 objetivos para este período de um ano, e as áreas abordadas foram: econômico-financeiro, participação de mercado, qualidade e aproximação com o cliente. Diante destes objetivos, foram formuladas as estratégias e os planos de ação.

O presente trabalho permitiu à acadêmica por em prática alguns assuntos aprendidos em sala de aula, bem como adquirir conhecimentos mais aprofundados da área estratégica. Sua elaboração também proporcionou aos diretores da empresa estudada, uma visão mais organizada e estruturada de todas as variáveis que envolvem o ambiente da EMRB.

Com o plano pronto, a próxima etapa será colocá-lo em prática, e para isto o envolvimento de todos os colaboradores se mostra essencial para seu bom desenvolvimento. A aplicação do plano comprovará a sua importância como ferramenta gerencial, e a avaliação ao final de Julho de 2011 permitirá conclusões que visem seu aprimoramento para os anos subseqüentes.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Sergio Luis de Almeida. **500 Anos de Educação Musical no Brasil:** aspectos históricos. [on line] Disponível na internet via WWW.URL:

http://www.anppom.com.br/anais/anaiscongresso_anppom_1999/ANPPOM%2099/CONFEREN/SALVARES.PDF. Arquivo capturado em 26 de maio de 2010.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial.** Sao Paulo: Atlas, 2002.

BECKLEY, John L. **Planejamento estratégico para seu escritório.** [on line] Disponível na internet via WWW.URL: http://www.sitecontabil.com.br/dicas_marketing/textomotivacao05.html. Arquivo capturado em 01 de junho de 2010.

BÍBLIA. **Provérbios.** Português. A Bíblia Anotada. Tradução de João Ferreira de Almeida. Moody Press, Chicago, E.U.A.: Mundo Cristão, 1994. p. 792-826.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administracao de empresas:** uma abordagem contingencial. 3. ed. Sao Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. . **Gestão estratégica:** da empresa que temos para empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negocios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FARIA, Nivaldo Maranhão. **Introdução à administração:** Perspectiva organizacional. Curitiba: Universidade do Paraná, 1979

FISCHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de . **Planejamento estrategico na pratica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIDA, Frederico Antonio. **Panorama geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia:** uma visão executiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração.** São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. **As empresas e o ambiente :** diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LOBATO, David Menezes Et al. **Estratégia de empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e praticas. 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

ONATE, Alberto Marcos. **Manual de administração.** Curitiba: Ed. Universidade Federal do Paraná, 1982.

PAGNONCELLI, D., VASCONCELOS F. P. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e atestado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUERO EDUCAÇÃO MUSICAL NAS ESCOLAS. **O Manifesto.** [on line] Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.queroeducacaomusicalnaescola.com/index2.htm>. Arquivo capturado em 26 de maio de 2010.

RAMSEY, Douglas K. **Os guerreiros dos negócios.** Rio de Janeiro: Record, 1987.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração:** guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, C. A. **Diagnóstico ambiental:** uma etapa do planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de cascavel - Univel. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 10 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008.** [on line] Disponível na internet via WWW.URL: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Arquivo capturado em 01 de junho de 2010.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** [on line] Disponível na internet via WWW URL: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Arquivo capturado em 03 de junho de 2010.

SUN TZU. **A arte da guerra.** 36. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas. 2000.

THOMAS, Charles E. St. **A prática do planejamento empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, c1999.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Makron, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS REALIZADAS COM OS CONCORRENTES DA ESCOLA:

Entrevista com os concorrentes:

Quantos alunos tem a escola?

Quantas salas tem a escola?

Possui estacionamento?

Tem salas de estudo?

Onde fica a escola?

Qual o horário de funcionamento?

A escola tem recesso?

Quais os cursos que a escola oferece?

Quantos professores trabalham na escola?

Qual o método utilizado para as aulas?

A escola tem site?

A escola tem algum folder?

Qual o valor das aulas de música e a duração?

APÊNDICE 2 – LEVANTAMENTO DOS DADOS DOS CONCORRENTES

Quadro 25 – Levantamento de dados da Escola Academia de Música Moderna

Fatores Considerados	ESCOLA: Academia de Música Moderna
	BAIRRO/CIDADE: Trindade / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	100 alunos
Tamanho da escola	10 salas
Possui estacionamento	Não
Disponibiliza sala de estudos	Não
Possui instrumento para o aluno	Sim, poucos
Tempo de deslocamento do centro da cidade	5 minutos do TITRI
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	09:00 às 12:00 e 13:30 às 18:00
Período de recesso	Não tem recesso
Organização na estrutura da escola	Regular
Colaboradores uniformizados	Não
Tem secretárias	Sim, com perfil para vendas
Mix de serviços oferecidos	20 cursos diferentes
Número de professores	12 professores
Utiliza método apostilado	Não
Quais canais de comunicação	Blog
Material gráfico de divulgação	Sim, simples e sem fotos
Qual a média de preços	R\$ 165,00 – 45min. Prática + 55 min. Teoria
Pontos Fortes	Bom atendimento; Boas vendas
Pontos Fracos	Fachada muito ruim

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 26 - Levantamento de dados da Escola Compasso Aberto

Fatores Considerados	ESCOLA: Compasso Aberto
	BAIRRO/CIDADE: Centro / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	90 alunos
Tamanho da escola	10 salas
Possui estacionamento	Não
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Sim, poucos
Tempo de deslocamento do centro da cidade	10 minutos do TICEM
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	09:00 as 21:00
Período de recesso	Janeiro e parte de dezembro
Organização na estrutura da escola	Ótima
Colaboradores uniformizados	Sim, secretária
Tem secretárias	Sim
Mix de serviços oferecidos	19 cursos diferentes
Número de professores	5 professores
Utiliza método apostilado	Não
Quais canais de comunicação	Site
Material gráfico de divulgação	Sim, porem simples
Qual a média de preços	R\$ 225,00 - 1h teórica e 30min. Prática
Pontos Fortes	Boas instalações; Ambiente limpo e em frente a rua principal; Bom site; Utiliza o programa governamental da Petrobras; Biblioteca
Pontos Fracos	Mau atendimento; Preferem que os alunos usem seus próprios instrumentos; Recesso.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 27 – Levantamento de dados da Escola Opus Espaço Cultural

Fatores Considerados	ESCOLA: Opus Espaço Cultural
	BAIRRO/CIDADE: Centro / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	150 à 200 alunos
Tamanho da escola	9 salas
Possui estacionamento	Não
Disponibiliza sala de estudos	Não
Possui instrumento para o aluno	Não
Tempo de deslocamento do centro da cidade	15 minutos do TICEM
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	09:00 às 20:00
Período de recesso	Não tem recesso
Organização na estrutura da escola	Mal Organizada
Colaboradores uniformizados	Não
Tem secretárias	Não, o dono da casa é quem passa as informações
Mix de serviços oferecidos	11 cursos diferentes
Número de professores	15 professores
Utiliza método apostilado	Não
Quais canais de comunicação	Site
Material gráfico de divulgação	Sim, Xerox com informações de cursos, professores e valores
Qual a média de preços	R\$ 175,00 – 1h prática e outros cursos incluídos
Pontos Fortes	Vários tipos de cursos
Pontos Fracos	É uma cooperativa de músicos; Desorganização; Falta de identidade visual; Mau atendimento; Local sem estrutura adequada para as aulas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 28 – Levantamento de dados da Escola ABC da Música

Fatores Considerados	ESCOLA: ABC da Música
	BAIRRO/CIDADE: Santa Mônica / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	Perto de 100 alunos
Tamanho da escola	1 sala
Possui estacionamento	Sim, no posto de combustível
Disponibiliza sala de estudos	Não
Possui instrumento para o aluno	Sim, poucos
Tempo de deslocamento do centro da cidade	10 minutos do TITRI
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	09:00 às 22:00
Período de recesso	Não
Organização na estrutura da escola	Mal organizada
Colaboradores uniformizados	Não
Tem secretárias	Sim
Mix de serviços oferecidos	7 cursos diferentes
Número de professores	7 professores
Utiliza método apostilado	Não, mas tem plano de ensino
Quais canais de comunicação	Site
Material gráfico de divulgação	Sim, um vale aula com informações de contato
Qual a média de preços	180,00 – 1h prática
Pontos Fortes	Plano de ensino e Site
Pontos Fracos	Uma única sala; Estrutura muito pequena; Atendente mal treinado e mal apresentado; Professor displicente

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 29 – Levantamento de dados da Escola Allegro Vivace

Fatores Considerados	ESCOLA: Allegro Vivace
	BAIRRO/CIDADE: Trindade / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	100 alunos
Tamanho da escola	5 salas
Possui estacionamento	Não e local muito difícil de estacionar
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Sim, não para aulas em grupo
Tempo de deslocamento do centro da cidade	20 minutos do TITRI
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Poucas
Horário de funcionamento	09:00 às 12:00 e 13:30 às 20:00
Período de recesso	Começo de dezembro à começo de fevereiro
Organização na estrutura da escola	Muito ruim
Colaboradores uniformizados	Não
Tem secretárias	Sim, um menino bem mal informado
Mix de serviços oferecidos	9 cursos diferentes
Número de professores	9 professores
Utiliza método apostilado	Não
Quais canais de comunicação	Não tem site
Material gráfico de divulgação	Não, divulgação horrível
Qual a média de preços	R\$ 150,00 – 40 min. Prática + 50 min. Teórica
Pontos Fortes	
Pontos Fracos	Atendente mal informada; Estrutura precária

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 30 – Levantamento de dados da Escola Sol da Terra

Fatores Considerados	ESCOLA: Sol da Terra
	BAIRRO/CIDADE: Lagoa / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	170 alunos
Tamanho da escola	7 salas
Possui estacionamento	Não
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Sim
Tempo de deslocamento do centro da cidade	30 minutos do TICEM
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim poucas
Horário de funcionamento	08:00 às 22:00
Período de recesso	Festas de final de ano
Organização na estrutura da escola	Muito boa
Colaboradores uniformizados	Sim
Tem secretárias	Sim, mal informadas
Mix de serviços oferecidos	18 cursos diferentes
Número de professores	20 professores
Utiliza método apostilado	Não
Quais canais de comunicação	Site
Material gráfico de divulgação	Sim, material muito bom com fotos, apresentando todos os cursos do espaço cultural e a agenda de oficinas
Qual a média de preços	R\$ 160,00 – 1h prática
Pontos Fortes	Boa apresentação; Boa abordagem nas vendas; Bom espaço; Cursos gratuitos; Sala de cinema
Pontos Fracos	Não tem metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 31 – Levantamento de dados da Escola Sol Maior

Fatores Considerados	ESCOLA: Sol Maior
	BAIRRO/CIDADE: Kobrasol / São José
Número de alunos aproximadamente	140 alunos
Tamanho da escola	15 salas
Possui estacionamento	Sim, poucos
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Sim
Tempo de deslocamento do centro da cidade	30 minutos do TICEM
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	09:00 às 20:00
Período de recesso	Metade de dezembro à começo de fevereiro
Organização na estrutura da escola	Muito boa
Colaboradores uniformizados	Não
Tem secretárias	Não
Mix de serviços oferecidos	20 cursos diferentes
Número de professores	8 professores
Utiliza método apostilado	Não é em apostilas, mas tem um material
Quais canais de comunicação	Site
Material gráfico de divulgação	Sim, bem simples, mas contem as informações básicas
Qual a média de preços	R\$ 140,00 – 1h prática
Pontos Fortes	Boa estrutura; Bom tempo de funcionamento; A única em São José; Interação com a OMB; Bom site
Pontos Fracos	Pouco comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 32 – Levantamento de dados da Escola de Música Rafael Bastos

Fatores Considerados	ESCOLA: EMRB
	BAIRRO/CIDADE: Centro / Florianópolis
Número de alunos aproximadamente	Mais de 500 alunos
Tamanho da escola	15 salas de aula
Possui estacionamento	Somente de motos
Disponibiliza sala de estudos	Sim
Possui instrumento para o aluno	Sim, inclusive para aulas em grupo
Tempo de deslocamento do centro da cidade	10 minutos do TICEM
Existem escolas fundamentais nas proximidades	Sim
Horário de funcionamento	08:00 as 21:00
Período de recesso	1 semana em julho e 3 semanas no final do ano
Organização na estrutura da escola	Ótima
Colaboradores uniformizados	Sim, secretárias e professores
Tem secretárias	Sim
Mix de serviços oferecidos	19 cursos diferentes
Número de professores	17 professores
Utiliza método apostilado	Sim, da EM&T e da EMRB
Quais canais de comunicação	Site, Boletim informativo, Orkut, Youtube e e-mails
Material gráfico de divulgação	Sim, de ótima qualidade gráfica contendo fotos e informações dos cursos da escola
Qual a média de preços	R\$ 200,00 - 1h curso regular + 1h curso de apoio

Fonte: Elaborado pelo autor

